

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

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

مقدمه

در طی بیش از ۳۰ سال از مطرح شدن شالوده‌ای در جهت بررسی مفهومی بنام **PSM** با پرسیدن سوالات زیادی از مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی به منظور رتبه بندی انگیزه‌ی 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 جنبه‌های روشن **PSM** متمرکز است^(۳)، و توجه بیشتر محققان به اطلاعاتی در مورد نتایج مثبت **PSM** مانند رضایت‌شگلی، عملکرد فردی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات^(۴)،^(۵) معطوف شد. در راستای نظرات پری و وايز در مورد اهمیت انگیزه خدمت عمومی و پیشرفت آن به نظر می‌رسد 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 می‌شود که آیا کلیت **PSM** پذیرفته شده است؟ مفهومی "شفاف" وقابل 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 مطالعه‌ی حاضر افزایش اطلاعات و اگاهی از رابطه‌ی 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 اگاهی از نتایج منفی رفتاری بالقوه‌ی **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 بی‌طرف بودن کارکنان بخش عمومی و اعتماد و احترام به اصول برابری و قانون مندی باشد.^(۸) چنین رفتاری برای سازمان‌ها کاملاً منفی است زیرا می‌تواند به عدم سازگاری یا بی‌ثباتی 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 می‌شوند که، باید به این نکته توجه داشت که ناسازگاری بین افراد، بالانگیزه خدمت عمومی و محیط کاری آنها به عواقب منفی ختم می‌شود. زمانی که مردم شرایط ارائه‌ی فعالیت مبتنی بر **PSM** را ندانسته باشند، به دلیل تاثیر یا نفوذ کم اجتماعی در شغل به احتمال زیاد نگرش‌ها یا رویکردهای منفی را تجربه می‌کنند^(۹) (۱۰). حتی این بدين معناست که ما باید به این احتمال توجه کنیم که **PSM** امکان دارد تنها نتایج منفی برای فرد ندانسته باشد بلکه به سازمان‌ها 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،

واکاوی انتقادی انگیزه خدمت عمومی در جهت

سلامت نظام اداری سازمان‌های دولتی

لیلی 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 دهه‌های گذشته، مطالعات مرتبط به انگیزه‌ای، در سازمان‌های دولتی به نام انگیزه خدمت عمومی (**PSM**) باعث تغییرات چشمگیری بر حسب تبیین و توضیح نتایج مثبت در ارتباط انگیزه خدمت عمومی با مولفه‌هایی از جمله عملکرد و رضایت‌فردی شده است. در پژوهش 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 می‌کشد. در این راستا، مطالعات کمی در مورد اثرات منفی یا "نقطات تیره‌ی **PSM**" و نقاط تیره‌ی آن در سطوح فردی و سازمانی با اینچه‌ای این خلاصه اینگیزه خدمت عمومی انجام شده است. هدف ما تعیین این خلاصه پیشنهاد مدلی است که به مکانیزم‌های توسعه انگیزه خدمت عمومی کمک کند. این مهم از طریق روابط بین **PSM** و نقاط تیره‌ی آن در سطوح فردی و سازمانی با اینچه‌ای این خلاصه خدمت عمومی تجزیه و تحلیل می‌شود. تحقیق از نظر هدف، بنیادی با استفاده از رویکرد کیفی از تکنیک دلفی استفاده کرده و مصاحبه از روش نوونه‌گیری هدفمند با ۳۳ نفر از متخصصان در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. نتیجه تحقیق وجود پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی در سطوح فردی و سازمانی می‌شود را تایید کرد و عملکرد منفی در سطوح فردی و سازمانی می‌شود را تایید ۱۹ متفاوت از ۳۲ متغیر تاثیرگذار شناسایی شدند. در انتهای پیشنهاد اینگیزه خدمت عمومی در سطوح فردی و سازمانی که منجر به مطرح گردید که به رهنماههای برای مطالعات آتی جهت درک کلی **PSM** از دیدگاهی متفاوت ختم می‌شود و به مدیران دولتی پیشنهاد گردید در حمایت از این ایده، که استخدام بر اساس **PSM** لزوماً منجر به عملکرد بالاتر می‌شود، با دیده تردید بنگرند.

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

ابعاد PSM	مشتمل بر ۴ متغیر می باشد که در زیر ذکر شده اند:
•	فداکاری ^۱
•	دلسوزی ^۲
•	تمایل به خدمات عمومی ^۳
•	تعهد به ارزش‌های عمومی ^۴

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 سازمان‌های خدمات عمومی ارتباط مشبّتی با عملکرد فردی دارد^۵. از افرادی که امیاز بالایی در حیطه‌ی PSM کسب کرده اند انتظار می‌رود تا عملکرد خوبی داشته باشند زیرا آنها برای ارائه خدماتی تلاش می‌کنند که از دید آنها کار، معنادار تلقی می‌شوند (۱۸، ۱۹). این فرضیه با مطالعات تجربی یا آزمایشگاهی زیادی پشتیبانی می‌شود. نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که PSM ارتباط مشبّتی با عملکرد سازمانی و فردی دارد. بنابراین به نظر می‌رسد که PSM در زمان شناخت روابط قابل پیش‌بینی بین نتایج سازمانی و تشویق کارمندان در زمانی که منابع مالی کاهش می‌ابد، مفهومی امید‌بخش است (۲۰)^۶ و سطح زیاد فشار و برنامه‌های کاری همانگونه که در طرح‌های جدید مدیریت عمومی دیده می‌شود "منجره رابطه تعهدات معنادار و مهمی برای فعالیت‌های روزانه و روتین خواهد شد" (۲۱).

اما تحقیقات سالهای اخیر نشان از این تضاد می‌دهد در حالی که انگیزه خدمت عمومی در اکثر تحقیقات به طور مثبت عملکرد را در تجزیه و تحلیل سطح فردی و سطح بالاتر (سازمانی) پیش‌بینی می‌کند، گاهی از نظر آماری با عملکرد رابطه ندارد. بر اساس شواهد موجود در یافته‌های پتروسکی و ریتر، پایه ای قوی برای حمایت از این ایده، که استخدام بر اساس PSM نزوماً منجر به عملکرد بالاتر می‌شود، فراهم نمی‌کند.

نقاط تیره‌ی PSM

اکثر ادبیات در حال رشد در مورد جنبه‌های تاریک PSM توضیحاتی برای این مکانیسم ارائه می‌دهند، یافته‌ها ارتباط مشبّت PSM با استرس کاری و فرسودگی شغلی دارد و با رضایت شغلی همبستگی منفی دارد را نشان می‌دهد. تفسیر وان لون و همکاران این است که افراد با انگیزه خدمات عمومی بالا خود را برای جامعه «قربانی» می‌کنند، بنابراین بالقوه در حالت فرسودگی شغلی^۷ قرار می‌گیرند (۲۲). یافته‌های تجربی نشان داده است که حظور گرایی ریسک خود ارزیابی سلامت عمومی را افزایش می‌دهد (۲۳).

به طور کلی در تضاد با تعداد زیادی از مطالعات در خصوص نقاط روشن و مشبّت PSM، می‌توان به نه مطالعه‌ی تجربی اشاره داشت که به بررسی نقاط تیره انگیزه خدمت عمومی می‌پردازند. این بخش توجه به این نوع از مطالعات و نیز خلاهایی که در حیطه‌ی

PSM معرفی و مطالعات پیشین در مورد نقاط تیره‌ی آن نیز بررسی می‌شوند. سپس به ساختار یا نظام متفاوت مطالعاتی پرداخته که شالوده‌ی نظری را برای تجزیه و تحلیل مسئله موجود فراهم می‌آورند. در این میان بسط دهی مفاهیم کلیدی تعدادی از نظریات روانشناسی و جامعه‌شناسی به درک بهتر ما در خصوص مکانیزم‌های اصلی کمک می‌کنند که ارتباط بین PSM و نقاط تیره بالقوه ای آن را شکل می‌دهند و اشاره به این دارند که PSM ممکن است در سطوحی از تجزیه و تحلیل‌ها 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 می‌تواند با رویکردهای منفی انگیزه خدمت عمومی مرتبط شود. به عبارت دیگر، اطلاعات کمی در مورد مکانیزم‌های علی و سببی وجود دارد که به روابط بین عدم تناسب، فرد - محیط و نتایج منفی نگرش PSM اشاره می‌کند. این مورد در ارتباط با مبحث جدید در خصوص درک مکانیزم‌های روانشناسی است که از طریق آنها، عدم تناسب فرد و سازمان به تمایل کارمندان برای انصاف از شغل ختم می‌شود (۱۲، ۱۱). سوم اینکه بازنگری ادبیات موضوع نشان دهنده‌ی عدم توجه به نتایج منفی رفتاری است که ناشی از سطح بالای PSM می‌باشد پس این امکان وجود دارد که تمرکز سازمانی بر روی PSM در تنافض 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 (۱۳، ۸).

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش نگاهی شفاف^۸ به PSM بر این پایه استوار است که PSM چیست و چه نکات صحیحی در مورد آن وجود دارد؟ پری و وايز اوین افرادی که PSM را با این مفهوم "مسئله‌ای فردی و منحصر به فرد در یافتن پاسخی در جهت انگیزه‌ی سازمان‌ها یا نهادهای عمومی تعریف کردند". که این مفهوم هنوز به کرات استفاده می‌شود 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 انگیزه‌های هنجاری، احساسی و منطقی معطوف می‌کنند که منجر به تلاش‌هایی در حیطه‌ی منفعت اجتماعی و در کل منافع عمومی می‌شود. این تعریف (الف) در راستای مفاهیمی مانند ارتباط فرد و نوع دوستی (ب) مولفه‌های 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 می‌شود.

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 ارزش‌های خود احساس می‌کنند. بحث کومناتا در سال ۲۰۱۵ در این مورد است که افراد بخش خدمات عمومی که انگیزه‌ی زیادی دارند ممکن است به دلیل عدم توانائی در ارائه‌ی نتایجی که برای آنها مهم است، از مسائلی رنج ببرند. نظر به تفاوت بین آنچه که آنها فکر می‌کنند، آنچه که باید نتیجه‌ی کار آنها باشد و نیز نتایج واقعی محیط کاری و کار آنها، خطری چون غبیت طولانی مدت می‌تواند افزایش می‌یابد. گیوکو در سال ۲۰۱۲، گلد ویلیام و همکارانش در سال ۲۰۱۳، هامان و فستر^۴ در سال ۲۰۱۴ به بحث در مورد نوع دیگری از عدم تناسب فرد و محیط به عنوان تیعنی برای ارتباط دیده بین PSM و استرس می‌پردازند. دیدگاه آنها نشان می‌دهد که استرس ممکن است توسط افراد با انگیزه‌ی خدمت عمومی تبین شود که انتظارات زیادی را با توجه به شغل خود نشان می‌دهند و بالعیاز از استرس در صورتی رنج می‌برند، که متوجه عدم توانائی خود نسبت به مواجهه شدن با استانداردهای بالای عملکرد شغلی شده باشند. مسئله این نیست که ویژگی‌های افراد یا توانائی‌های آنها تکمیل کننده‌ی خلا در محیط کاری‌شان نمی‌باشد بلکه به نظر می‌رسد که استرس ناشی از این حقیقت است که افراد نمی‌توانند به درخواست‌های زیاد جواب دهند.

چرا PSM نمی‌تواند تعهدات خود را به مرحله‌ی اجرا برساند. این ایده که برخی از افراد به دلیل تمایل به مشارکت در منافع عمومی و خدمت به جامعه هدایت می‌شوند در مباحث علمی بسیاری به عنوان مساله‌ای اصلی و کلیدی در طی مدت‌های متتمدی عنوان شده. این فرضیه که افراد بالانگیزه‌ی خدمت عمومی، بخش مهمی از مردمی را شکل می‌دهند که به منافع عمومی کمک می‌کنند و برای جامعه مفید هستند در مطالعه‌ی منعکس شده است و آنها مدعی شدنند که اگر کارکنان دولتی نوع دوست باشند این ذهنیت ایجاد می‌شود که آنان همیشه به بهترین نحو کارهارا انجام می‌دهند. توجه انجام کارها به بهترین نحو در مقیاس زیاد اشاره به مفهوم PSM و اثربخشی آن دارد که از مفهوم بنام کاربر-محور^۵ متمایز می‌شود، هر چند که این مفهوم بمحوریت انجام دادن کارها به بهترین نحو برای کسانی است که دریافت کننده‌ی 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 می‌رسد 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 گلمارد افرادی که PSM بالایی دارند، می‌توانند هدف‌ها و مقاومیت‌ها تصورات خود را از سیاست و خط مشی عمومی و روش‌های مناسب در بررسی نتایج مساعد به اوج برسانند. همانطور که، رینی در سال ۱۹۸۲ مذکور شد که روش‌های 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 تیره‌ی PSM آغاز نشده بود، زمانی که گیوکو و همکارانش به بررسی این مسائل می‌پرداختند با یافته‌های تجربی بی‌بردن که از ابعاد PSM، فدکاری و دلسوزی که پیش برندۀ رضایت‌بلند مدت را پیش‌بینی می‌کنند در حالیکه ابعاد، تمایل به خدمات عمومی و تعهد به ارزش‌های عمومی باعث کاهش این رضایت می‌شوند. درین راستا، PSM به عنوان مفهومی دیده می‌شود که ارتباط مشتبی با استرس فرسودگی و عدم رضایت شغلی، غبیت غیر عمد یا طولانی مدت و پیشگویی- مردم برای کار کردن کارکنان حتی روزهایی که فرد احساس ضعف و بیماری می‌کند^(۲۷) و ارتباط منفی با سلامت جسمی دارد و در ادامه باعث تشدید اثرات منفی مقررات دست و پا گیر^۶ و تمایل به ترک شغل^۷، پس روی رفتار اورضایت از کاهش مشارکت در کار می‌شود.

آنچه باعث انسجام این مطالعات می‌شود، این است که کلیت آن مبنی بر اینهایی که 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 ویژگی‌های یک فرد و محیط کاری او می‌تواند اثرات منفی را در پی داشته باشد. کریستوف از سال ۱۹۹۶ در صدد تمایز نمودن بین انواع مختلف عدم تناسب فرد و محیط PSM است. به ویژه آنها که در مطالعات مرتبط به نقاط تیره‌ی PSM استفاده شده اند که می‌توان به عدم سازگاری یا تناسب در خصوص شغل - فرد و یا سازمان - فرد اشاره داشته باشد. عدم تناسب می‌تواند از نوع تعديل گر باشد، زمانی روی می‌دهد که ویژگی‌ها یا توانائی‌های فرد، کامل کننده‌ی خلا در محیط فعلی نمی‌باشند یا زمانی که نیازهای فرد براورده نمی‌شوند. عدم تناسب متذکر شده زمانی وجود دارد که فردی ارزش‌های سازمانی خود را به صورتی تجربه می‌کند که متفاوت از ارزش‌های شخصی خود او است.

با توجه به مطالعات در زمینه PSM می‌توان به این مساله پی برد که اگر افراد توانند هدف‌های خود را برای استفاده از منافع عمومی و به خدمت رساندن به دیگران به دلیل محدودیت‌های محیطی کامل کنند یا ارزش‌های سازمان‌های استخدام کننده را طوری تجربه کنند که با ارزش‌های 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 نیاورند بلکه از آن به عنوان روشی در تبین نمودن یافته‌های خود استفاده کرند. برای مثال وان لون و همکارانش در سال ۲۰۱۵ پی برده اند که رابطه‌ی بین PSM و عدم رضایت، مبنی بر اثر اجتماعی کار می‌باشد. آنان به شواهدی دست یافته‌کردند که نشان می‌دهد افرادی که درجه‌ی بالایی در PSM دارند به احتمال زیاد میزان بالایی در تمایل به استغفار دادن از شغل، کناره گیری، استرس را تجربه می‌کنند زیرا آنان قوانین و مقررات را عامل مهم دست و

¹ red tape

² turnover intention

³ withdrawal behavior

شود. در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دورهای متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست یابد. معمولاً روش دلفی شامل مراحل اساسی زیر می‌باشد.

در مرحله اول، مسئله پژوهش تعريف و بر این اساس ویژگی‌های لازم برای شرکت کنندگان در کار گروه دلفی تعیین می‌شود. سپس نامزدهای مشارکت در این کار گروه شناسایی و از آنان دعوت به عمل می‌آید. این مرحله با تعیین اعضای کار گروه به اتمام می‌رسد.

مرحله دوم روش دلفی به تولید ایده در زمینه مسئله پژوهش اختصاص دارد. در این مرحله، اعضای کار گروه دلفی های خود را درباره عوامل مرتبط با مسئله پژوهش ارائه می‌کنند. پژوهشگر با تحلیل و پالایش این ایده‌ها، حذف موارد تکراری و کاربرد واژگان یکسان، لیست نهایی عوامل مرتبط با مسئله پژوهش را استخراج می‌کند. در این مرحله ممکن است نظر اعضاء درباره عواملی خواسته شود که از پیش تعیین شده اند. در مرحله سوم، اعضای کار گروه میزان اهمیت عوامل را تعیین می‌کنند. بر این اساس، تعداد عوامل به میزانی کاهش می‌یابند که کار با آن‌ها قابل انجام باشد. در حقیقت این مرحله برای کاهش تعداد عوامل به تعداد قابل قبول برای ادامه کار انجام می‌شود.

مرحله چهارم به بازنگری در میزان اهمیت عوامل بر اساس نتایج مرحله پیش‌یا تعیین ترتیب اهمیت عوامل اختصاص دارد. در این مرحله، هر یک از اعضاء در جریان نظر گروه قرار می‌گیرد و مجدداً در میزان یا ترتیب اهمیت عوامل تجدید نظر می‌کند. تجدید نظر اعضاء، تا جایی ادامه می‌یابد که میان آنان اتفاق نظر حاصل شود یا تعداد شرکت کنندگان به کمتر از حد لازم برسد. ترکیب کار گروه دلفی تحقیق حاضر متشکل از افرادی است که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. هنگامی که میان اعضای کار گروه 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 قضاوی و زنجیره‌ای برگزیده شدن. بر این اساس، ابتدا ۱۸ نفر از افرادی که در حوزه مدیریت رفوار 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 سازمان‌های دولتی
- ۲- اعضای هیئت علمی که سابقه بالا در تدریس دروس مدیریت منابع انسانی، رفوار سازمانی و روانشناسی را داشتند.
- ۳- اعضای هیئت علمی که سابقه پژوهش در حیطه مدیریت دولتی را داشته و این حیطه جزء عالیق 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 تک‌تک نامزدها به صورت تلفنی تماس حاصل

اذعان داشتند که ما نیاز به ارزش‌های 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 تقاضای ارتباط PSM و منافع عمومی می‌تواند در خارج از حوزه مدیریت دولتی هم دیده شود. رواشناسان علم اخلاق بنام گراما و همکارانش در سال ۲۰۱۱ بیان داشتند که افراد مختلفی، که تماماً به استانداردهای عالی اخلاقی باور دارند از نگرش‌های مختلف سیاسی و رفشارهای مربوطه پشتیبانی می‌کنند. در حیطه‌ی فلسفه، می‌در سال ۲۰۱۰ این مسئله را با استفاده از داستان ساده‌ی سه بچه‌ای شرح می‌دهد که از شکافی بحث می‌کند که نشان می‌دهد جامعه عادلانه وجود ندارد بلکه دلایل مختلف و معنیری نسبت به عدالت و دیگر مسائل اجتماعی وجود دارند که در روابط 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 می‌کنند و این گفته‌ها تماماً جنبه‌های ذاتی از PSM هستند که همیشه برای تضمین نتایج خوب یا برای تمام افراد کفایت نمی‌کند. در کل، نظر در مورد این که چرا PSM نمی‌تواند مفاد و شرایط خود را به درستی پیش ببرد. در پاسخ به این سؤال که "چه چیز باعث منافع عمومی می‌شود" شکل می‌گیرد. هیچ فضیلت اخلاقی وجود ندارد که در شرایط خاص نتایج بد اخلاقی نداشته باشد. بر اساس این استدلال، این بحث در مورد نقاط تیره‌ی PSM را می‌توان در دو سطح مختلف از این تجزیه و تحلیل تلقیک کرد: هدف انجام دادن کاری به نحو درست می‌تواند مبنی بر سلامت فرد و سازمان استفاده کننده و حتی رفاه اجتماعی باشد. اما نظر به اینکه این بحث بر اساس رابطه‌ای در بین PSM و نقاط تیره‌ی آن در سطح فردی و سازمانی است پس تا حدی از ماهیت فلسفی برخوردار است.

سؤال تحقیق
پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان کدامند؟

مواد و روش‌ها

در مرحله اول، از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی و ارائه پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد و برای این منظور به داده‌های 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 داده‌ها تلقی می‌کند و از آنجا که در این پژوهش محقق بدبان ادراکات، معانی و شناخت آنها در خصوص ارائه پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی کارکنان در سازمان‌های 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 می‌باشد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌کند.

میان افراد معرفی شده از سوی گروه اول، نهایتاً ۱۵ نفر دیگر واحد 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 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 پژوهه شهای 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-افزايش نگرانی	۲۰-انعطاف ناپذیری	۲۸-کیفیت پائین ارائه خدمات
۵-عدم امنیت	۱۳-اضطراب	۲۱-رفتارهای غیر اخلاقی	۲۹-کیمیت پائین ارائه خدمات
۶-بیش درگیری	۱۴-جابجایی شغلی	۲۲-تخطی از قانون	۳۰-فرهنگ اداری غیر پاسخگو
۷-نگرش های منفی و بدینانه	۱۵-غیبت غیرعمد طولانی مدت	۲۳-ناکامی و سرخوردگی	۳۱-خدمات غیرقابل اعتماد
۸-بدینی	۱۶-حضور گرایی زیاد	۲۴-دروغگویی واضح	۳۲-بی انگیزگی

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 موافق	تعداد مخالف	میانگین معیار	انحراف معیار	T	سطح معنی داری
۱	استرس	۲۹	۴	۴,۲۰	۰,۸۳۳	۶,۱۸	,۰,۰۰۰
۲	خستگی	۲۵	۸	۳,۷۸	۰,۸۲۰	۳,۳۲	,۰,۰۰۰
۳	فرسودگی	۳۰	۳	۳,۵۹	۰,۸۸۱	۱۲,۲۵	,۰,۰۰۰
۴	عدم اعتماد	۱۸	۱۵	۲,۴۲	۰,۵۴۵	۹۳,۲	,۰,۰۳۸
۵	عدم امنیت	۲۲	۱۱	۲,۷۱	۰,۴۸۹	۸,۴۴	,۰,۰۰۰
۶	بیش درگیری	۲۰	۱۳	۳,۳۹	۰,۹۳۳	۵,۸۳	,۰,۰۰۰
۷	نگرش های منفی و بدینانه	۲۲	۱۱	۳,۱۱	۰,۷۱۵	۴,۸۰	,۰,۰۰۰
۸	بدینی	۱۹	۱۴	۴,۰۰	۰,۸۳۲	۴,۴۸	,۰,۰۰۰

۹	نیت ترک کار	۰,۰۰۳	۶,۴۶	۰,۴۳۹	۴,۱۳	۱۰	۲۳	۳۳
۱۰	ترک کردن شغل	۰,۰۰۰	۶,۹۳	۰,۷۹۶	۴,۴۳	۸	۲۵	۳۳
۱۱	رضایت از کاهش مشارکت در کار	۰,۰۰۰	۱۷,۰۰	۰,۵۷۷	۳,۶۸	۱	۳۲	۳۳
۱۲	افزایش نگرانی	۰,۰۹۸	۲,۷۱	۰,۷۹۶	۲,۸۶	۱۶	۱۷	۳۳
۱۳	اضطراب	۰,۰۰۰	۵,۲۱	۰,۶۲۲	۳,۸۶	۸	۲۵	۳۳
۱۴	جایجایی شغلی	۰,۰۰۰	۳,۲۸	۰,۶۶۱	۴,۰۴	۱	۳۲	۳۳
۱۵	غبیت غیرعمد طولانی مدت	۰,۰۰۰	۸,۷۹	۰,۶۷۸	۴,۲۸	۱	۳۲	۳۳
۱۶	حظر گرائی زیاد	۰,۰۰۰	۱۶,۰۰	۰,۵۷۶	۳,۷۸	۹	۲۴	۳۳
۱۷	تلاش برای پنهان کردن حقیقت	۰,۸۰۰	۲,۱۳۲	۰,۰۶۱	۱,۸۵۶	۱۵	۱۸	۳۳
۱۸	وفادرای کورکورانه	۰,۰۰۸	۶,۹۸	۰,۷۴۴	۳,۸۲	۱۲	۲۲	۳۳
۱۹	فراتر رفتن از حیطه وظایف	۰,۰۰۰	۵,۹۰	۰,۵۶۲	۴,۱۷	۹	۲۴	۳۳
۲۰	انعطاف ناپذیری	۰,۰۰۰	۴,۲۷	۰,۷۴۲	۳,۹۱	۰	۳۳	۳۳
۲۱	رفتارهای غیر اخلاقی	۰,۰۰۰	۵,۲۱	۰,۵۶۲	۳,۹۱	۷	۲۷	۳۳
۲۲	تخطی از قانون	۰,۰۰۰	۸,۰۰	۰,۳۶۱	۴,۳۲	۸	۲۶	۳۳
۲۳	ناکامی و سرخوردگی	۰,۰۰۰	۴,۴۸	۰,۵۱۰	۳,۰۷	۱۴	۱۹	۳۳
۲۴	دروغگویی واضح	۰,۰۰۰	۶,۳۰	۰,۹۳۷	۴,۵۲	۶	۲۸	۳۳
۲۵	شکستن قانون	۰,۰۰۰	۴,۸۹	۰,۶۹۷	۳,۴۷	۱۴	۱۹	۳۳
۲۶	خواسته‌های شغلی زیاد	۰,۰۰۰	۶,۰۴	۰,۵۴۹	۳,۴۱	۸	۲۵	۳۳
۲۷	استقلال شغلی پایین	۰,۰۶۲	۲,۸۷۲	۰,۸۵۶	۱,۷۳۰	۱۶	۱۷	۳۳
۲۸	کیفیت پائین ارائه خدمات	۰,۰۰۰	۶,۷۲	۰,۹۵۲	۳,۰۲	۳	۳۰	۳۳
۲۹	کیمیت پائین ارائه خدمات	۰,۰۰۰	۵,۳۹	۰,۵۸۴	۳,۸۲	۵	۲۸	۳۳
۳۰	فرهنگ اداری غیر پاسخگو	۰,۰۰۰	۷,۴۴	۰,۴۹۹	۴,۱۳	۵	۲۹	۳۳
۳۱	خدمات غیرقابل اعتماد	۰,۰۱	۴,۸۰	۰,۶۳۲	۳,۷۳	۸	۲۵	۳۳
۳۲	بی انگیزگی	۰,۰۰۰	۶,۶۹	۰,۵۸۰	۳,۹۳	۸	۲۵	۳۳

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 ۳ 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 شدن. بخش دوم پرسشنامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهنده‌گان مهم و کلیدی به حساب می‌آمد و بانیاز به اصلاح دارد. در این بخش از پاسخ دهنده‌گان خواسته شده بود که حداقل 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 0.01 معنی دار است. لذا با اطمینان 99% می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها، معنی دار است. همچنین با توجه به این که مقدار ضریب توافق 0.341 و کمتر از 0.5 است؛ پس حتماً باید آزمون مجدد 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 می کرد. در جدول ۴ نتایج مرتبط با بخش اول پرسشنامه دور دوم دلخواه 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 دلخواه به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهنده‌گان 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 ارزوای 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 میهم بودن اصلاح کردند (انعطاف ناپذیری به عدم انعطاف پذیری).

-۲-نتایج دور دوم روش دلخواه 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 دلخواه

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

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 دور اول و دور 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 می‌بایست مجددًا 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 دور سوم پرسشنامه دور دوم روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهنگان 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 ضربی توافق ۰,۴۷۶ و کمتر از ۰,۵ است؛ پس حتماً باید آزمون مجددًا و با اصلاحاتی اجرا گردد. با توجه به مقادیر جدول شماره ۴ و سطح خطای سه مورد (خواسته‌های شغلی زیاد، فراتر رفتن از حیطه وظایف، نگرش‌های منفی و بدینانه) حذف شدن و میانگین بقیه پیامدها از ۳ یا متوسط بالاتر است، وارد دور سوم گردیدند. همچنین، بنابر پیشنهاد اعضاً پنل چهار مورد (سکوت مطبع، 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 معنی-داری
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	بدینی	۳۳	۳۲	۱	۱,۶۷	۰,۵۰۸	۲,۱۳۲	۰,۵۱۷
۵	نیت ترک کار	۳۳	۳۰	۳	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 غیرعمد طولانی مدت	۳۳	۲۷	۶	۴,۳۳	۰,۸۱۶	۱۳,۷۸	۰,۰۰۰
۱۰	حضور گرایی زیاد	۳۳	۲۶	۷	۴,۵۴	۰,۵۰۸	۸,۰۰	۰,۰۰۰
۱۱	وفادری کورکورانه	۳۳	۳۲	۰	۴,۳۳	۰,۸۱۶	۱۳,۷۸	۰,۰۰۰
۱۲	عدم انتعطاف 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	تحطی از قانون	۳۳	۳۲	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	۳۲	۰	۳,۵۰	۰,۷۲۲	۵,۸۹	۰,۰۰۰
۱۸	کیفیت 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 غیرقابل اعتماد	۳۳	۳۰	۳	۴,۲۰	۰,۷۷۹	۵,۰۲	۰,۰۰۰

۰,۰۰۰	۲۲,۵۹	۰,۳۸۰	۴,۸۳	۴	۲۹	۳۳	بی انگیزگی	۲۱
۰,۰۰۰	۱۴,۰۳	۰,۶۵۸	۲,۷۹	۵	۲۸	۳۳	بیهودگی	۲۲
۰,۰۰۰	۲۲,۱۹	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 کنдал برای پاسخهای یرسشنامه 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 میهم 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 رتبه ها، 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	بیش در گیری	غایبت غیرعمد طولانی	کمیت پائین ارائه خدمات	کمیت پائین ارائه خدمات	فساد نجیب	تعارض در نقش	کیفیت پائین ارائه خدمات
ترک کردن شغل	مدت	حضور گرانی زیاد	فرهنگ اداری غیر پاسخگو	فسکوت سازمانی	سکوت		
عدم رضایت شغلی		وفاداری کورکورانه	خدمات غیرقابل 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 سازمان های بخش عمومی منتهی می شود. که اعتماد به خدمات عمومی مناسب را کاهش می دهد.

نتیجه گیری
یافته های تحقیق نشان از فرسودگی شغلی دارد که با نگرش هایی مانند استرس، فرسودگی شغلی، جایگائی و تمایل به ترک شغل که احتمالاً از عدم تناسب فرد - محیط که از انگیزه خدمت عمومی تاثیر می پذیرند ناشی می شود که این نه تنها منجر به تاثر منفی بر خود فرد دارای PSM می شوند بلکه بر سازمان و مشتریان نیز تاثیر منفی می گذارند زیرا این نگرش ها اغلب در ارتباط با غیبت افراد و تخطی های 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 می‌کنند. در اثر این سه فرایند، همگنی کم کم در طی زمان افزایش می‌یابد. این فرضیه توسط تعداد زیادی از مطالعات تجربی و آزمایشی تائید شده است (۲۶) لازم به ذکر است که بر خلاف پیش‌بینی فرضیه‌ی تناسب فرد و محیط که تناسب خوب به نتایج مثبت ختم می‌شود، مدل ASA نشان می‌دهد زمانی که همگنی افزایش می‌یابد با نتایج مثبت و منفی همراه است. در این میان اشتایدر 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 می‌داند. از این نظر، گروه‌های متجانس و همگن سعی بر اجتناب از تصمیم‌گیری در مسائلی دارند که نیاز به بررسی و مطالعه‌ی دقیق دارند. در صورتی که کل اعضا در گروه مشابه هم باشند، ممکن است آنها به بحث در خصوص مسائل اندکی پیردازند و ممکن است به جای در رقابت بودن خطاهای مشابهی را مرتکب شوند. این مساله می‌تواند با رضایت همراه باشد.

این همگنی و نتایج منفی با فرایندی بنام "تفکر گروهی" مطرح می‌شود که همان "تمایل بیش از حد به تجانس در بین اعضا گروه" می‌باشد در حالیکه چشم انداز را از دست می‌دهند. برای مطالعات در خصوص PSM، این مساله ممکن است اشاره به این داشته باشد افرادی که به گروه‌های همگن با انگیزه خدمت عمومی بالا تعلق دارند به احتمال زیاده ارزش‌ها و ساختار، کورکورانه وفادار باشند. به دلیل تفکر گروهی، اولویت به جای بحث و مذکوره، می‌تواند 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 گروه‌های مختلف ذی نفوذ بسیار انعطاف ناپذیر خواهد شد. این مسئله می‌تواند مشکل ساز باشد. در صورتی که توجه همه کارکنان به ارزش‌های 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 می‌کنند و یا وفادارترند تابعی دیگر.

جالب اینجاست که انعطاف ناپذیری و وفاداری کورکورانه از ساختار الزاماً مسئله‌ی بدی برای فرد نیست. حتی اگر همیشه به عنوان مشخصه‌ای از محیط کاری بخش عمومی باقی بماند.

مطالعات پیشین نشان داده که افرادی که عقلایی از سازمانی پیروی می‌کنند با تنش‌ها فشارهای کاری کمتری نسبت به کارکنانی روبرو می‌شوند که تحت تاثیر هنجارها و اصول حرفة‌ای هدایت می‌شوند. در عوض، تاثیر ASA ناشی از تناسب فرد و محیط برای سازمان‌های 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 منطق 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 شیوه‌ی منفلع مقابله کردن می‌باشد، ، متفاوت از استرس، فرسودگی شغلی و نیت ترک شغل است که برای خود فرد منفی می‌باشد، رضایت از کاهش مشارکت در کار الزاماً برای خود فرد منفی نیست. رضایت از کاهش مشارکت در کار اشاره به این دارد که کارکنان نسبت به مشارکت بی‌توجهند اما رضایت شغلی دارند اما کارمندانی که به فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند احتمالاً از کار خود ناراضی هستند. لازم به ذکر است که سازمان‌های استخدام کننده انتظار عواقب منفی این تفاوت در ارتباط بین انگیزه خدمت عمومی و این نگرش‌ها را ندارند. استرس، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک شغل ... 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 تعیین داده می‌شود چرا که اگر کارکنان به کار خود بی‌توجهی کنند و در صدد کاهش سطح مشارکت خود باشند غیر ممکن است که تلاش‌های جدی نسبت به ارائه کمیت و کیفیت خدمات داشته باشند.

همچنین نگرشی چون بیش در گیری ناشی از تلاش‌های ناموفق در تأیید نمودن هویت خدمت عمومی شاید نتایج کوتاه مدت مثبت برای سازمان‌ها داشته باشد اما پیامدهای منفی برای خود افراد با انگیزه‌ی خدمت عمومی دارد: اینطور استدلال می‌شود که کارکنان بسیار متعهد به احتمال زیاد مایل به اضافه کاری هستند، که با بیش در گیری مرتبط است. این مسئله می‌تواند برای مشتریان، کارمندان و سازمان‌ها در کوتاه مدت مثبت باشد زیرا کیفیت و کمیت شرایط خدمات عمومی با کار کردن با زمان بیشتر بهبود می‌یابد. اما در سطح فردی، بیش در گیری عامل بسیار قوی در ایجاد تعارض‌های کار و زندگی است. این نوع تعارض‌ها در اشکال متنوعی دیده می‌شوند که بسیار حائز اهمیت است زیرا ناشی از زمان زیادی است که به کار و تلاش اختصاص داده می‌شود. مشخص است که در بلند مدت، اثرات منفی برای سازمان‌ها و مشتریان یا مراجعت کنندگان آنها انتظار می‌رود. در صورتی که کارکنان برای مدت طولانی، در برخی از فعالیت‌ها، مشارکت زیاد داشته باشند پس احتمال فرسودگی و تغییر شغل یا جایه‌جایی در آنها زیاد است و کیفیت خدمات پائینی را ارائه می‌دهند که بر روی سازمان‌هم تاثیر منفی می‌گذارد. زمانی که انگیزه خدمت رسانی در سطح بالایی باشد و امکان ارائه خدمت نباشد، بیگانگی در محیط کار شکل می‌گیرد 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 می‌کند که در نتیجه ماهیت سازمان، ساختار، فرآیندها و فرهنگ آن سازمان شکل می‌گیرند. این پدیده معناست که این تئوری توضیحاتی را برای تبیین بین تاثیر منفی سازمانی و فردی ناشی از تناسب فرد و محیط ارائه می‌دهد. افراد مناسب جذب سازمان می‌شوند و در صورتی که متناسب با سازمان باشند انتخاب می‌شوند. فرایند

¹ resigned satisfaction

با توجه به حضور پیامدهای منفی انگیزه خدمت عمومی به مدیران دولتشی پیشنهاد می‌گردد در حمایت از این ایده، که استخدام بر اساس **PSM** لزوماً منجر به عملکرد بالاتر می‌شود، با دیده تردید بنگرند. نگاه نقادانه به نقاط تیره انگیزه خدمت عمومی باعث می‌شود جنبه‌های مثبت و منفی این انگیزه را بررسی و انتخاب بهتری جهت انتخاب افراد در محیط کار داشته باشد.

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

³ noble cause corruption

ضروری است تا همیشه آماده ادامه گفت و گو، توافق و تصمیمات استدلال محور باشند. در این میان رینی در سال ۲۰۰۹ بیان داشت که پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازهای عمومی یکی از ویژگی‌های اصلی خدمتگزاران دولتی است. این مساله به جنبه کلیدی در عملکرد سازمان‌های دولتی اشاره دارد و بطور کلی ارزش کلیدی سازمان‌های عمومی می‌باشد.

این مسئله نشان دهنده‌ی نیاز به بررسی رویکرد چند سطحی نقاط تیره‌ی **PSM** است. اگرچه وفاداری کورکرانه الزاماً به عنوان مسئله‌ای بد برای افراد بالانگیزه‌ی خدمات عمومی نمی‌باشد اما اشاره به نتایج منفی در سطح سازمانی دارد. قطع به یقین، به عنوان یک استراتژی مقابله‌ای شناخته شده که به کارمندان دولتی کمک می‌کند تا بتوانند با شرایط طاقت فرسای کاری کار کنند. با این حال، اگر کارکنان به قوانین و مقررات پایبند باشند بدون پاسخگویی به شهروندان، سازمان‌های دولتی در کل از نظر شهروندان منفی ارزیابی خواهند شد. استین و رتگرز¹ هشدار می‌دهند که تمرکز بیش از حد سازمان بر **PSM** ممکن است با منافع سازمان مغایر باشد و به رفشارهای غیر اخلاقی منجر شود. تعهد قوی به بعد دلسوزی یا ترجم در **PSM** ممکن است با بی‌طرفی کارکنان دولتی مغایر و برابری و قانون مندی را توجیه کند که باعث رفشارهای غیر اخلاقی می‌شوند. در راستای این امر دهارت داویس² معتقد بود که تعهد به خدمات عمومی ممکن است بر روی انحراف از قانون با ترغیب کارکنان به فراتر رفتن از حریطه‌ی وظایف برای پیشبرد منافع عمومی، اثر گذارد. تعاریف زیادی از رفشار غیر اخلاقی را می‌توان در ادبیات مربوطه دید اما در این مطالعه ما را روی انحراف تمرکز می‌کنیم رفشارهایی مانند تلاش‌هایی در جهت پنهان کردن حقیقت، تخطی از قانون یا حتی شکستن قوانین و دروغگوئی، زمانی که مردم به توجیه اخلاقی می‌پردازند سو، رفشار خود را ارزشمند و مطلوب می‌پندراند، زیرا به هدف اجتماعی یا اخلاقی بالاتر می‌رسند. این تحقیق این افراد را با نگرش "فساد نجیب"³ معرفی می‌کند. به عبارت دیگر، افراد بالانگیزه خدمت عمومی می‌توانند رفشارهای غیر اخلاقی (مثل شکستن یا انحراف از قانون) را نشان دهند زیرا از نظر روانشناسی در فرایند توجیه اخلاق آنها به خود نسبت به اجرای فعالیت‌های نادرست حق می‌دهند تا به هدف خود یعنی دسترسی به منافع عمومی برسند و فعالیت‌های 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 توجیهی می‌کند اینگونه بررسی‌هایی به همه مسائل به محققان پیشنهاد می‌شود. نگرش منفی در مورد انگیزه خدمت عمومی نیاز به بررسی‌های وافری دارد و لازم است در سطوح و ابعاد متفاوت بر روی این مولفه‌ها تحقیقات تجربی بیشتری انجام گیرد.

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 Jaehée 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.