

ماهیت وظایف در بخش دولتی به گونه‌ای است که فرایند تصمیم‌گیری کارکنان و مدیران می‌تواند به علت وجود منافع متعارض و تعارض نقش‌ها به مسئله‌ای غامض و پیچیده تبدیل گردد. امروزه شاهد هستیم که با به سر بردن در عصر بحران اخلاقی و کاهش شدید اعتماد مردم نسبت به رعایت جنبه‌های قانونی و اصول اخلاقی توسط خدمتگزاران بخش دولتی، موج مسئولیت‌گرایی گریزناپذیری در میان مسئولان سازمانی و پژوهشگران شکل گرفته است. بررسی ادبیات پژوهش بر اهمیت وجود مسئولیت ذهنی بالا برای برقراری تعادل بین منافع متعارض و رویارویی با مسائل غامض اخلاقی، به عنوان اجزای جدانشدنی وظایف دولتی، صحنه می‌گذارد. پژوهش حاضر با روش ترکیبی با هدف شناسایی سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی کارکنان بخش دولتی در ۲۳ سازمان خدمات عمومی کشورمان انجام شده است. در بخش کیفی این پژوهش سه دسته سازوکار شامل سازوکارهای سازمانی، مدیریتی و شغلی برای ارتقاء مسئولیت ذهنی شناسایی شدند. در بخش کمی پژوهش نیز مشخص شد که بین بهره‌گیری از این سازوکارها در وضع موجود و وضع مطلوب آنها فاصله معناداری در سازمان‌های خدمات عمومی کشورمان وجود دارد.

■ واژگان کلیدی:

مسئولیت‌پذیری، مسئولیت عینی، مسئولیت ذهنی، بخش دولتی، پژوهش ترکیبی، کدگذاری

سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی کارکنان سازمان‌های خدمات عمومی شهر تهران بررسی شکاف بین وضع موجود و مطلوب

حسن دانایی‌فرد

استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس
hdanaee@modares.ac.ir

مهسا امیرزاده

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس
mahsa_amirzadeh@yahoo.com

۱. مقدمه

در اتخاذ تصمیمات در بخش دولتی، منافع گروه‌های مختلفی مانند سیاستمداران، گروه‌های ذینفع، مقامات ارشد سازمان و خود فرد تصمیم‌گیرنده باعث می‌شود فرآیند تصمیم‌گیری^۱ به موضوعی پیچیده و غامض تبدیل شود. از طرف دیگر ماهیت این بخش به‌گونه‌ای است که تصمیمات کارکنان و مدیران در اغلب مواقع اثرات قابل توجهی بر منفعت عامه^۲ دارد، از این‌رو ایجاد تعادل بین منافع متعارض در بخش دولتی - به‌عنوان امین و پاسدار منافع جامعه - چالش بزرگی است که سربلند بیرون آمدن از آن، وجود مسئولیت ذهنی^۳ بالایی را می‌طلبد. (کوپر^۴، ۲۰۱۱: ۹۸-۹۳) مسئولیت ذهنی، نوعی از مسئولیت‌پذیری است که در آن فرد نه به‌دلیل الزام به اطاعت از قوانین و مقررات و فشار ناشی از کنترل‌های بیرونی^۵ بلکه به‌دلیل احساس و عقیده‌اش درباره مسئولیت‌پذیری مایل به اخلاقی عمل کردن و اتخاذ تصمیمات منصفانه می‌شود. (کوپر، ۲۰۱۱: ۹۴-۹۳) مسئولیت ذهنی مفهوم جدیدی است که علی‌رغم اهمیت آن در بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، تاکنون پژوهشی به‌طور مشخص به شناسایی سازوکارهای ایجاد و ارتقاء آن نپرداخته است، لذا پیشینه پژوهشی اندکی در این زمینه موجود است. اهداف پژوهش حاضر در بخش کیفی واکاوی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان به‌منظور کشف سازوکارهایی برای ارتقاء مسئولیت ذهنی و در بخش کمی بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب این سازوکارها در سازمان‌های بخش دولتی کشورمان می‌باشد. لذا مسئله این پژوهش، پیچیده بودن فرایندهای تصمیم‌گیری در بخش دولتی و چالش‌های مرتبط با آن است و ارتقاء مسئولیت ذهنی برای خروج از این چالش مطرح شده است. چالش‌ها و تعارضات ناشی از پیچیدگی تصمیم‌گیری در بخش دولتی می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات اشتباه، ایجاد بحران اخلاقی، کاهش اعتماد عمومی و پایمال شدن حقوق عامه شود.

۲. مبانی نظری پژوهش

امروزه اندیشمندان مدیریت دولتی به این نتیجه رسیده‌اند که صرف وجود قوانین و مقررات

1. Decision Making Process
2. Public Interest
3. Subjective Responsibility
4. Cooper
5. External Controls

و انجام اصلاحات اداری نمی‌توانند امید به تحقق کامل مسئولیت اداری^۱ در سازمان‌های بخش دولتی داشته باشند. (فردریش^۲، ۱۹۳۵ و کوپر، ۲۰۱۱) همان‌طور که شواهد و آمارهای رسمی و غیررسمی نشان می‌دهد نرخ بهره‌وری به‌خصوص بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های کشورمان پایین است (عیسی‌خانی، ۱۳۹۰)، همچنین با به‌سر بردن در عصر بحران اخلاقی و کاهش شدید اعتماد مردم نسبت به رعایت جنبه‌های قانونی و اصول اخلاقی توسط مدیران و کارکنان، می‌توان به ناکارآمدی این سازوکارهای قانونی و کنترلی پی ببریم. (فقیهی و رضایی‌منش، ۱۳۸۴: ۲۶) بنابراین به‌نظر می‌رسد امروزه دولت‌ها در کنار ابزارهای قانونی و کنترلی برای تحقق مسئولیت اداری در سازمان‌ها به ابزارهای دیگری نیز نیاز دارند و باید در جستجوی راهکارهایی باشند تا بتوانند ارزش‌ها و اعتقادات خدمتگزاران دولتی را به‌گونه‌ای تحت تأثیر قرار دهند تا آنان نسبت به ایفای وظایف‌شان احساس تعهد درونی و مسئولیت بیشتری بکنند.

نیروی انسانی‌ای که دارای تعهد درونی و مسئولیت‌پذیری نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان و همچنین منفعت عامه است، نه‌تنها وظایف خویش را به‌خوبی انجام می‌دهد بلکه با تفکر اخلاقی^۳، نسبت به آثار اعمالش بر عامه مردم به قضاوت می‌نشیند. در نتیجه چنین خدمتگزاران مسئول و متعهدی با حفظ حقوق شهروندان و ایفای درست نقش خویش، بذل اعتماد را در جامعه می‌پاشند و به سازمان‌های‌شان وجهه و اعتبار دوچندانی می‌بخشند. (کوپر، ۲۰۱۱ و رحمان^۴، ۱۹۹۶)

عنصری که می‌تواند فراتر از سازوکارهای عینی^۵ کنترل به‌کمک مدیران سازمان‌ها و سیاستمداران بشتابد، مسئولیت‌پذیری ذهنی است. در واقع اگر مدیران دولتی به‌دنبال بهبود عملکرد و رعایت اخلاق در سازمان‌های‌شان و قانون‌گذاران به‌دنبال حفظ منفعت عامه‌اند، بهتر آن است که به‌دنبال راه‌هایی برای ارتقاء این نوع مسئولیت‌پذیری در کارکنان بخش دولتی باشند. در مسئولیت ذهنی نوعی حس مسئولیت‌پذیری در فرد وجود دارد که اگر به‌درستی شکل گیرد می‌تواند تقویت‌کننده بعد عینی مسئولیت باشد. به عبارت بهتر در بعد ذهنی، فرد دارای نوعی احساس و عقیده درباره مسئولیت است که باعث

1. Administrative Responsibility
2. Friedrich
3. Ethical Consideration
4. Rahman
5. Objective

می‌شود هم پاسخگویی عینی بهتری نسبت به وظایفش داشته باشد و هم همسازی^۱ ذهنی با ارزش‌های حرفه‌ای را در انجام وظایفش رعایت کند. (موشر^۲، ۱۹۶۸؛ کوپر، ۲۰۱۱ و فردریش، ۱۹۳۵)

۲.۱. چيستی مسئولیت

در ادبیات اخلاق تعریف جهانشمولی برای مفهوم مسئولیت وجود ندارد و به عقیده بسیاری از اندیشمندان مسئولیت‌پذیری مفهومی بی‌ثبات و مبهم است. (گیلبرت^۳، ۱۹۵۹؛ کالن^۴، ۱۹۴۲؛ برتلی و لین^۵، ۲۰۰۳ و کوپر، ۲۰۱۱) در هر حال در همه تعاریف مبهمی که از واژه مسئولیت ارائه شده است، دو مفهوم تعهد و پاسخگویی به‌عنوان ویژگی‌هایی که برای یک فرد مسئول لازم و ضروری‌اند به‌چشم می‌خورد. به‌طور کلی دسته‌بندی‌های مختلفی برای مسئولیت‌پذیری ارائه شده است. در این پژوهش با تکیه بر دسته‌بندی موشر (۱۹۶۸) از مفهوم مسئولیت‌پذیری به مسئولیت عینی و مسئولیت ذهنی به توضیح مفاهیم مسئولیت ذهنی و مسئولیت عینی به‌عنوان دو مفهوم مکمل می‌پردازیم.

۲.۲. مسئولیت عینی

مسئولیت عینی بر قوانین و مقررات و سلسله مراتب اختیارات در سازمان استوار است. به‌نحوی که الف در مقابل ب و ب در مقابل ج مسئولیت دارد. در اینجا رفتاری مسئولانه تلقی می‌شود که در راستای عملی شدن اهداف ملموس و قانونی سازمان باشد. (فاینر^۶، ۱۹۴۱: ۳۶۶) به‌طور کلی مسئولیت عینی در پرتو انتظاراتی که از بیرون تحمیل می‌شود معنا پیدا می‌کند و به مسئولیت نسبت به یک فرد یا یک گروه و همچنین مسئولیت نسبت به وظایف معین و پرسنل زیردست و اهداف اشاره دارد. این مسئولیت دارای دو بعد می‌باشد: ۱. پاسخگویی و ۲. تعهدات تحمیل شده^۷. (کوپر، ۲۰۱۱: ۸۲) ابعاد مسئولیت عینی عبارت‌اند از:

- مسئولیت نسبت به مقامات منتخب مردم^۸ (قانون‌گذاران) از طریق اطاعت از قانون (مسئولیت قانونی)

1. Congruence
2. Mosher
3. Gilbert
4. Kallen
5. Bertelli & Lynn
6. Finer
7. Imposed Obligations
8. Elected Officials

- مسئولیت نسبت به مقامات ارشد و نسبت به زیردستان^۱ (مسئولیت سلسله‌مراتبی)
- مسئولیت نسبت به شهروندان. (کوپر، ۲۰۱۱: ۸۵)

۲.۳. مسئولیت ذهنی

عده‌ای تصدیق کرده‌اند که سازوکارهای قانونی^۲ به‌تنهایی برای ایجاد رفاه کلی کافی نیستند و به‌چیزی فراتر از قوانین و مقررات و سلسله‌مراتب سازمانی برای داشتن کارکنان مسئولیت‌پذیر نیاز داریم. در واقع برخلاف مسئولیت عینی که به‌واسطه وجود قوانین و مقررات یا یک سرپرست، اخلاق را رعایت می‌کنیم در مسئولیت ذهنی به‌دلیل اعتقادات مان و ارزش‌های مان مایل به عمل کردن به اصول اخلاقی می‌شویم. احساسات و اعتقادات نسبت به یک شخص یا یک چیز ناشی از فرآیند جامعه‌پذیری^۳ (اجتماعی‌شدن) می‌باشد. در واقع این گرایش‌ها و اعتقادات از خانواده، محیط تحصیل، وابستگی‌های مذهبی، دوستان و آشنایان، آموزش‌های حرفه‌ای^۴ و مشارکت سازمانی^۵ به ما رسیده است. (فردریش، ۱۹۳۵ و کوپر، ۲۰۱۱) به‌عقیده پژوهشگران جامعه‌شناس و روان‌شناس نیز چارچوب علی کیفیات ارثی و فرآیند جامعه‌پذیری خانواده و آموزش و پرورش، بر منش اخلاقی فرد و میزان مسئولیت‌پذیری وی تأثیرگذار می‌گذارد. (فقیهی و رضایی‌منش، ۱۳۸۴: ۴۱)

بنابراین وظایف تحمیل‌شده از منابع بیرونی فقط یک بعد مسئولیت‌پذیری هستند. در کنار این منابع بیرونی، بعد دیگر، احساسات^۶ ما و عقاید^۷ ما درباره مسئولیت‌پذیری است. در حالی‌که مسئولیت عینی ناشی از تقاضاهای قانونی، سازمانی و اجتماعی است که بر نقش ما به‌عنوان یک خدمت‌گزار دولتی تحمیل می‌شود؛ مسئولیت ذهنی ریشه در اعتقادات شخصی ما درباره وفاداری، وجدان و تعیین هویت^۸ دارد. (کوپر، ۲۰۱۱: ۹۳) (۲۰۱۱) معتقد است مسئولیت ذهنی در انجام دادن نقش اداری مان منعکس‌کننده آن نوع اخلاق حرفه‌ای است که از طریق تجربه شخصی ایجاد شده است. در واقع ما توسط وجدانمان وادار می‌شویم که در مسیر ویژه‌ای حرکت کنیم نه به‌دلیل خواسته سرپرست

1. Superiors and Subordinates
2. Constitutional Mechanisms
3. Socialization
4. Professional Training
5. Organizational Involvement
6. Feelings
7. Beliefs
8. Loyalty, Conscience and Identification

و نه به دلیل قانون، بلکه به دلیل نیروی درونی‌ای که از عقاید، ارزش‌ها و ویژگی‌هایی ساخته شده که در ما تمایلاتی برای عمل کردن در مسیرهایی معین ایجاد می‌کند. همان‌طور که بحث شد دو جزء در اجرای یک نقش وجود دارد: ذهنی و عینی. اجزای عینی شامل آن دسته تعهدات بیرونی است که تحت عنوان مسئولیت عینی بحث شد. آنها به یک نقش، ساختار، ثبات، پیش‌بینی‌پذیری و تداومی می‌دهند که به خواسته‌های عموم نزدیک است. اجزای ذهنی نیز شامل زیرسیستمی از ارزش‌ها و اصولی است که ما در فرآیند پاسخ به تعهدات عینی و انتظارات می‌سازیم.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر دارای پیش‌فرض فلسفی پراگماتیسم و استراتژی ترکیبی اکتشافی می‌باشد. در این استراتژی یافته‌های حاصل از بخش کمی، به عمق و کیفیت داده‌های کیفی می‌افزاید. در این پژوهش ابتدا برآنیم با روش کیفی سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی را در سازمان‌های خدمات عمومی کشورمان شناسایی کنیم و سپس در بخش کمی مشخص سازیم که آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب به کارگیری این سازوکارها در سازمان‌های مورد نظر وجود دارد یا خیر. شیوه گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای است و سپس با روش تحلیل داده‌بنیاد، داده‌ها را کدگذاری و تحلیل کرده و سازوکارهایی را برای ارتقاء مسئولیت ذهنی ارائه می‌کنیم. در مرحله کمی نیز، سازوکارهای به دست آمده از مصاحبه‌ها به پرسشنامه دوطیفی تبدیل می‌شوند و برای سنجش تفاوت وضع موجود و مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. افق زمانی این پژوهش تک‌مقطعی است.

در این پژوهش جامعه آماری شامل کارمندان، مدیران و کارشناسان ۲۳ سازمان خدمات عمومی شهر تهران بوده و نمونه به صورت هدفمند از میان جامعه آماری انتخاب شده است. علت انتخاب این سازمان‌ها این است که در سازمان‌های خدمات عمومی انگیزه کسب سود مطرح نیست و خدمات عمومی چه به صورت مستقیم توسط دولت و یا با پشتیبانی دولت از بخش خصوصی در اختیار آحاد جامعه قرار می‌گیرد؛ و رسالت این سازمان‌ها در درجه اول خدمت به افراد جامعه به عنوان شهروند است نه به عنوان مشتری. از طرف دیگر مفهوم مسئولیت ذهنی غالباً در سازمان‌هایی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که بحث خدمت به شهروندان و استفاده از منابع عمومی مطرح باشد، جایی که

منافع عمومی با منافع سازمانی و شخصی تلاقی می‌یابد (که صرفاً ماهیت ایفای نقش در بخش دولتی است). در سازمان‌های بخش خصوصی از آنجایی که هدف اولیه کسب سود است، منافع سازمان و کارکنان بر منافع مشتریان اولویت دارد.

در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد باید در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد نظر به‌طور کامل شناسایی شود. به‌طور ایده‌آل ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع^۱ برسیم. در این پژوهش حجم نمونه انتخاب‌شده برای انجام مصاحبه برابر با ۲۱ نفر است، که این تعداد از میان مدیران و کارکنان سازمان‌های مذکور انتخاب شدند. در انتخاب افراد برای مصاحبه، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بوده و از طرح در دسترس استفاده شده است، یعنی هر کدام از کارکنان و مدیران ۲۳ سازمان که فرصتی را برای مصاحبه در اختیار پژوهشگران قرار دادند، انتخاب شدند. گفتنی است که با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص پژوهشگر این بوده است که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در نقطه اشباع، داده‌های جدیداً جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم تفاوتی ندارد و مانند هم شده‌اند. به عبارت دیگر وقتی که ما به نقطه بازده نزولی^۲ از تلاش‌هایمان برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم می‌توانیم به‌طور مستدل مطمئن شویم که یک مطالعه کامل را انجام داده‌ایم. در عمل، مفاهیم اشباع اطلاعاتی و بازده نزولی که در نمونه‌گیری مطرح می‌شوند، باید با محدودیت‌های زمان، پول و سایر عوامل در نقطه تعادل قرار گیرند. (میکات و مورهاوس^۳، ۱۹۹۴)

در بخش کمی پرسشنامه در میان ۵۰ نفر از خبرگان توزیع شده است. از این تعداد، ۱۵ نفر از اساتید کشور و الباقی از میان مدیران عالی و سیاست‌گذارانی هستند که حاضر به پاسخگویی بودند. هنگامی که نمونه از میان خبرگان انتخاب شده باشد، حداقل ۳۰ نفر کفایت می‌کند، لذا ۵۰ نفر عدد قابل قبولی است. شیوه طراحی پرسشنامه نیز بدین صورت بود که پس از احصاء سازوکارهای (مقوله‌های اصلی) ارتقاء مسئولیت ذهنی، هر کدام از این سازوکارها، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده، از لحاظ نمره وضع موجود و نمره وضع مطلوب مورد سنجش قرار گرفتند.

1. Saturation
2. Diminishing Returns
3. Maykut & Morehouse

وضع موجود					سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی (مقوله‌های اصلی)					وضع مطلوب				
۱	۲	۳	۴	۵						۱	۲	۳	۴	۵

شکل ۱: نمونه پرسشنامه دوطیفی

با توجه به هدف بخش کیفی این پژوهش، پژوهشگران صرفاً از مرحله اول روش تحلیل داده‌بنیاد که کدگذاری باز داده‌ها می‌باشد استفاده کرده‌اند. به‌طور کلی سه مرحله کدگذاری در استراتژی نظریه داده‌بنیاد شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی^۱ می‌باشد. (لی^۲، ۲۰۰۴) از آنجا که هدف این پژوهش، طراحی مدل و تئوری‌پردازی نیست، لذا فقط از کدگذاری باز داده‌ها برای استخراج دسته‌های مفهومی استفاده شده است. کدگذاری باز فرآیند تحلیلی و سیستماتیک است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده، ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. این فرآیند شامل شکستن داده‌ها، مقایسه داده‌ها و طبقه‌بندی آنها^۳ می‌باشد. (استراوس و کوربین^۴، ۱۹۹۸) در واقع کدگذاری باز فرآیند فشرده ساختن یا خلاصه‌سازی داده‌های گسترده و سازمان نیافته از طریق طبقه‌بندی آنها می‌باشد که در نتیجه آن واحدهای قابل تحلیل کوچک‌تری^۵ حاصل می‌شود. به‌طور کلی کدگذاری بین اجزای مختلف داده‌ها براساس خصوصیات مشترک^۶ ارتباط برقرار می‌کند. این فرآیند موضوعات و مفاهیم را از عمق داده‌ها به سطح می‌آورد.

سالدانا^۷ (۲۰۰۸) معتقد است که کدگذاری داده‌های کیفی یک دانش مشخص و دقیق نیست بلکه یک عمل تفسیری^۸ است. (سالدانا، ۲۰۰۹: ۴) به عقیده تسج^۹ یک ویژگی پیچیده در طبقه‌بندی داده‌ها این است که داده‌ها را نمی‌توان به‌طور دقیق به طبقه خاصی محدود کرد. به عبارتی داده‌ها در بهترین حالت درون مرزهای فازی^{۱۰} قرار دارند. (سالدانا، ۲۰۰۹: ۶) سایپ و گیسو^{۱۱} نیز بیان می‌دارند که کل کدگذاری تحت تأثیر قضاوت پژوهشگر

1. Open, Axial and Selective

2. Lee

3. Break Down, Compare and Categorize Data

4. Strauss & Corbin

5. Smaller Analyzable Units

6. Common Properties

7. Saldana

8. Interpretive Act

9. Tesch

10. Fuzzy Boundaries

11. Sipe & Ghiso

می‌باشد زیرا فرد ذهنیات، شخصیت، تمایلات و ویژگی‌های منحصر به فرد^۱ خود را وارد فرآیند می‌کند. (سالدانا، ۲۰۰۹)

اعتباریابی پژوهش کیفی

در بخش کیفی این پژوهش، بازخور پاسخ‌دهندگان یا تصدیق آنان^۲ تکنیکی است که پژوهشگران برای کمک به بهبود صحت، مقبولیت، اعتبار و قابلیت انتقال (قابلیت کاربرد)^۳ مطالعه خویش استفاده کرده‌اند. این تکنیک بازبینی یافته‌ها توسط عضو^۴ نام دارد. در این تکنیک پژوهشگران به منظور بررسی سندیت یا اصالت پژوهش^۵، تفسیرها و گزارش‌های به‌دست آمده را در اختیار مشارکت‌کنندگان (خبرگان) قرار داده‌اند. (لینکلن و گوبا^۶، ۱۹۸۵) این تکنیک در طی فرآیند مصاحبه، در هنگام نتیجه‌گیری پژوهش یا در هر دو مرحله برای افزایش مقبولیت و اعتبار بخش کیفی انجام شده است. بنابراین در طول مصاحبه، پژوهشگران به بازگویی و خلاصه اطلاعات برای مصاحبه‌شوندگان پرداختند تا صحت و درستی یافته‌ها را تعیین کند. به علاوه بررسی نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش زمانی کامل شد که پژوهشگران در پایان پژوهش تمامی یافته‌ها را با مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشتند. بنابراین مشارکت‌کنندگان به صورت انتقادی به تحلیل یافته‌ها پرداختند و نظرات خویش را اعلام کردند. در اینجا مشارکت‌کنندگان ممکن است تصدیق کنند که یافته‌های پژوهش منعکس‌کننده دیدگاه‌ها، احساسات و تجربیات آنان بوده است یا نه. اگر مشارکت‌کنندگان صحت و کامل بودن یافته‌ها را تأیید کنند، آن پژوهش از مقبولیت کافی برخوردار خواهد بود. (کرسول^۷، ۲۰۰۷ و لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵)

اسامی سازمان‌های خدمات عمومی

سازمان ثبت اسناد و املاک استان تهران؛ اداره کل بازرسی استان تهران؛ اداره کل راه و

1. Subjectivity, Personality, Predispositions and Quirks
2. Informant Feedback or Respondent Validation
3. Accuracy, Credibility, Validity and Transferability
4. Members Check
5. Authenticity
6. Lincoln & Guba
7. Creswell

ترابری استان تهران؛ اداره کل پست تهران؛ اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران؛ اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران؛ اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران؛ سازمان بهزیستی استان تهران؛ سازمان انتقال خون تهران؛ اداره کل ورزش و جوانان استان تهران؛ شرکت آب و فاضلاب استان تهران؛ اداره کل دامپزشکی استان تهران؛ بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان تهران؛ سازمان امور اقتصادی و دارایی استان تهران؛ اداره کل آموزش و پرورش استان تهران؛ سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران؛ سازمان جهاد کشاورزی استان تهران؛ سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران؛ دادگستری کل استان تهران؛ سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران؛ اداره کل بیمه سلامت استان تهران؛ سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران؛ شرکت برق منطقه‌ای استان تهران.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز استفاده شد. بدین ترتیب که هر کدام از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و داده‌های حاصل از ادبیات پژوهش به‌طور جداگانه نسخه‌برداری و به‌صورت دستی^۱ کدگذاری شدند. در روش کدگذاری پژوهشگران با مطالعه عمیق و چندباره متون جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها کلمات یا عباراتی که به‌صورت نمادین یک ویژگی یا صفت برجسته را به داده‌ها نسبت می‌دادند، با خط کشیدن زیر آنها مشخص کردند. کدها (یک کلمه یا یک جمله) می‌توانند عیناً در یک بخشی مشخص از داده‌ها مشاهده شوند که پژوهشگر مستقیماً آنها را به‌عنوان یک کد در نظر می‌گیرد و زیر آنها خط می‌کشد و یا می‌توانند توصیفی (برداشت کدگذار) از یک بخش مشخصی از داده‌ها باشند که در این صورت کد مورد نظر در کنار بخش مربوطه نوشته می‌شود. کد نوع اول به (In Vivo Code) معروف است و کد نوع دوم به (Descriptive Code).

از انبوه کدهای به‌دست آمده کدهایی که مفهوم نزدیک و یا بعضاً مشابهی داشتند (کدهای هم‌سنخ) خلاصه‌سازی و دسته‌بندی شدند و در قالب دسته‌های مفهومی قرار گرفتند. در واقع هر دسته مفهومی به بُعد خاصی از داده‌ها اشاره می‌کند. در نهایت دسته‌های مفهومی به‌دست آمده با توجه به میزان هم‌سنخ بودنشان زیرمجموعه مقوله‌های

1. Manually

اصلی‌ای قرار گرفتند که سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی هستند. برای مثال برخی از دسته‌های مفهومی به‌دست آمده می‌توانستند یک ویژگی شغلی باشند که در خود شغل نهفته است مانند آزادی عمل در شغل؛ یا اینکه می‌باید توسط سازمان ظهور یابند مانند آموزش‌های حرفه‌ای - اخلاقی و یا در نهایت تحت اراده و عمل مدیریت سازمان بودند مانند سازگاری گفتار و عمل مدیریتی.

برای ارائه سازوکارهای نهایی دسته‌های مفهومی هر دو جدول با یکدیگر ادغام شدند. روش ادغام به این صورت بود که دسته‌های مفهومی دارای بار معنایی مشابه و یا نزدیک به هم تحت یک عنوان قرار گرفتند. برای مثال دسته‌های مفهومی معنویات و مذهب، اخلاق اداری، فرهنگ سازمانی (مربوط به ادبیات پژوهش) و دسته‌های مفهومی فرهنگ ارزش‌محور و تغییر اعتقادات افراد (مربوط به مصاحبه‌ها) به‌علت همپوشانی مفهومی همگی تحت یک دسته مفهومی کلی «پاسداشت مستمر ارزش‌های اخلاقی» قرار گرفتند. به‌علاوه مفاهیمی که دارای همپوشانی معنایی با هیچ مفهوم دیگری نبودند به‌صورت جداگانه تحت عنوان یک سازوکار ارائه شدند. برای مثال دسته مفهومی شفافیت قوانین و مقررات (مربوط به مصاحبه‌ها) دارای همتایی در دسته‌های مفهومی ادبیات پژوهش نبود، لذا این مفهوم به‌علت اهمیت و تأکید زیاد توسط مصاحبه‌شوندگان به‌صورت جداگانه تحت عنوان «شفافیت قوانین و مقررات» آورده شده است.

به‌علت پیچیدگی فرایندهای تحلیل کیفی و در هم تنیدگی دسته‌ها و مقوله‌ها بعضاً می‌توان بعضی از دسته‌های مفهومی را زیرمجموعه بیش از یک مقوله در نظر گرفت که این مسئله ناشی از وابسته به تفسیر بودن فرآیند کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم می‌باشد. به‌علاوه استخراج سازوکارها صرفاً براساس محتوای ظاهری دسته‌های مفهومی جداول صورت نگرفته، بلکه در پاره‌ای از موارد مفهوم ضمنی و پنهان این دسته‌ها مورد توجه بوده است. لذا ادغام دسته‌های مفهومی ممکن است باعث شکل‌گیری مفاهیمی با ظاهری جدید شوند (گرچه این مفهوم جدید معنای ضمنی سایر دسته‌هایی که حاصل ترکیب آنان بوده است را در خود مستتر کرده است). برای مثال سازوکار شفافیت امور مالی سازمان (بنا به تفسیر پژوهشگران) ناشی از ادغام دسته‌های مفهومی «ساختار سازمانی» و تا حد بیشتری «فرایندهای اداری» است. به‌عبارتی در سازمان‌ها فرایندهای اداری و ساختار باید طوری طرح‌ریزی شوند که تا حد ممکن به شفاف‌سازی فرایندهای مالی کمک کند.

جدول ۱: مقوله‌های استخراج‌شده از ادبیات پژوهش

مقوله اصلی	دسته‌های مفهومی	کدها
سازمانی	حرفه‌ای‌گرایی سیستم استخدام جامعه‌پذیری آموزش اخلاقی	حضور افراد حرفه‌ای در بوروکراسی (کرنی و سینه‌ها ^۱ ، ۱۹۸۸)؛ از طریق سیستم استخدام مناسب افراد حرفه‌ای وارد مجموعه شوند (کوپر، ۲۰۱۱)؛ انتخاب افرادی که دارای پیشینه حرفه‌ای خوب و قابل اعتماد هستند؛ جامعه‌پذیری صحیح و اصولی در بدو ورود به سازمان از طریق آموزش‌های حرفه‌ای و مشارکت سازمانی (فردریش، ۱۹۳۵ و کوپر، ۲۰۱۱) آموزش به افراد حرفه‌ای (موشر، ۱۹۶۸)؛ آموزش و انگیزش مقامات اداری برای افزایش حرفه‌ای‌گرایی (فردریش، ۱۹۳۵)؛ اشاعه اخلاق اداری در سازمان (هارت ^۲ ، ۱۹۸۴)؛ اشاعه معنویات و مذهب در سازمان (رحمان، ۱۹۹۶)؛ حرفه‌ای‌گرایی در بوروکراسی و ایجاد مجموعه مناسبی از ارزش در درون بوروکراسی (فردریش، ۱۹۳۵ و موشر، ۱۹۶۸)؛ دوری گزیدن از سازماندهی بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی و نقش‌های سازمانی از پیش تعیین‌شده (میلگرام ^۳ ، ۱۹۷۴ و هانی ^۴ و دیگران، ۱۹۷۳)؛ سازمان‌ها باید به افراد اجازه بدهند وجدان حرفه‌ای خود را به کار بگیرند و به آنان آموزش‌های اخلاقی بدهند (کوپر، ۲۰۰۴)؛ هدایت درست فرهنگ سازمانی برای تشویق رفتار اخلاقی در سازمان (کوپر، ۲۰۰۴)
شغلی	حق انتخاب و آزادی عمل	افراد باید دارای آزادی عمل برای انتخاب از بین بدیل‌های مختلف باشد (قضاوت اداری) (سایمون ^۵ و دیگران، ۱۹۵۰)؛ فرد باید قدرت انعطاف براساس قضاوت خود را داشته باشد (فردریش، ۱۹۳۵)؛ مدیران باید در ایفای نقش خود دارای اختیار باشند (هارت، ۱۹۸۵)
مدیریتی	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی تعادل تفکر و تحلیل اخلاقی سازگاری رفتاری و اعتقادات مذهبی و معنوی حساسیت داشتن	اداریون باید به ارزش‌هایی مانند عدالت اجتماعی، خوش‌بینی، شجاعت و دلبری، نوع دوستی، عدل، احتیاط و دوراندیشی پایبند باشند (هارت، ۱۹۷۴)؛ اداریون باید بین منافع مختلف تعادل ایجاد بکنند (آت ^۶ و دیگران، ۱۹۹۱)؛ در کنار کارآیی سایر ارزش‌ها مانند عدالت، حریم خصوصی، صداقت و... باید در نظر گرفته شود (کوپر، ۲۰۱۱)؛ اداریون برای مدیریت تعارض میان ارزش‌ها باید از تفکر و تحلیل اخلاقی استفاده کنند (کوپر، ۲۰۱۱)؛ رفتار اداریون باید با کدهای اخلاقی درونی‌شان سازگار باشد (ایگر ^۷ ، ۱۹۶۵ و کوپر، ۲۰۱۱)؛ اعتقادات شخصی فرد در ارتباط با وفاداری و وجدان - فرد نسبت به رعایت منفعت عامه قلباً احساس مسئولیت کند - احساسات و عقاید فرد در ارتباط با مسئولیت‌پذیری (کوپر، ۲۰۱۱)؛ حساس بودن اداریون نسبت به نیازهای دولتی (فردریش، ۱۹۴۰)؛ حفظ یک ارتباط بین تعهد به اجرای امور و تعهد نسبت به شهروندان (کوپر، ۲۰۱۱)

1. Kearney & Sinha
2. Hart
3. Milgram
4. Haney
5. Simon
6. Ott
7. Egger

مقوله اصلی	دسته‌های مفهومی	کدها
مدیریتی	نگاه به انسان رفتار بدون تکبر مهارت‌های تکنیکی مهارت‌های ادراکی مهارت‌های بین‌فردی هوش هیجانی هوش اجتماعی	مدیران در پیش‌فرض‌های نظری‌شان در مورد انسان بازاندیشی کنند؛ رفتار مدیران باید بدون تکبر باشد و قصد تحمیل نظرات خود به دیگران را نداشته باشند (هارت، ۱۹۸۵)؛ مدیران باید مهارت‌های تکنیکی داشته باشند (کاتز ^۱ ، ۲۰۰۹)؛ مدیران باید مهارت‌های ادراکی داشت باشند (یوکی ^۲ ، ۲۰۰۱)؛ مدیران باید مهارت‌های بین فردی داشته باشند (نورث اوث ^۳ ، ۲۰۰۹)؛ مدیران باید هوش هیجانی بالایی داشته باشند (گلمن ^۴ و دیگران، ۲۰۰۲)؛ مدیران باید هوش اجتماعی بالایی داشته باشند (نورث اوث، ۲۰۰۹)

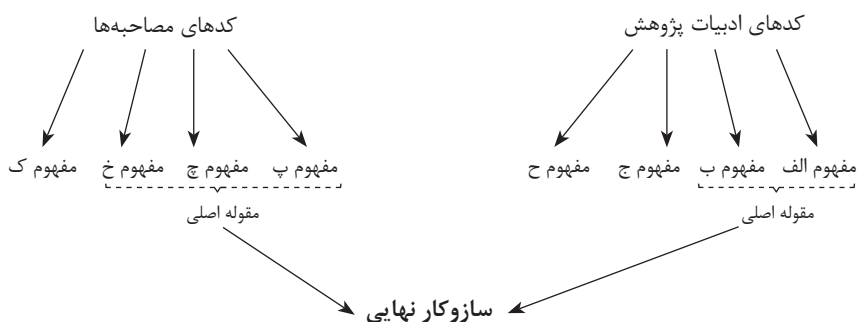
جدول ۲: مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	دسته‌های مفهومی	کدها
سازمانی	شایسته‌گزینی آموزش حرفه‌ای آموزش اخلاقی فرایندهای اداری سیستم ارتقا سیستم ارزیابی سیستم پاداش و تنبیه پرداخت حقوق و مزایا امکانات رفاهی تأمین مالی افراد شناسایی انگیزه‌ها فرهنگ ارزش‌محور تغییر اعتقادات افراد حمایت سازمانی	استفاده از ابزارهای سنجش شخصیت قبل از ورود افراد به سازمان برای پالایش افراد؛ سیستم استخدام مناسب؛ مدیریت افراد شایسته را وارد مجموعه بکند؛ استخدام براساس ویژگی‌های شخصیتی افراد؛ افراد براساس شرایط و ضوابط انتخاب شوند؛ گزینش نیروی انسانی علمی، دقیق و تجربی باشد؛ به‌طور کلی در گزینش نیروی انسانی شاخص‌های اخلاقی کاربردی مورد توجه قرار گیرد؛ برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای و معنوی در سازمان؛ افراد را در سازمان تربیت کنیم و توسعه دهیم؛ آموزش ارزش‌های اخلاقی به افراد؛ سیستم آموزش مناسب؛ افراد آموزش‌های لازم قبل از ورود به‌خدمت را طی نمایند؛ آموزش‌های اخلاقی حرفه‌ای به‌صورت مستمر در سازمان انجام شود؛ بهبود و ارتقاء نظام اداری؛ ارزیابی درست و اصولی از کار افراد؛ ارزیابی درست و اصولی از کار افراد صورت گیرد؛ منصفانه بودن سیستم ارتقا؛ قانونی بودن و منصفانه بودن سیستم تشویق؛ قانونی و قاطع بودن سیستم تنبیه؛ پرداخت حقوق و مزایا متناسب با تورم؛ سازمان باید افراد را از نظر مالی تأمین کند؛ انعطاف‌پذیری ساعات کاری افراد؛ ضوابط مشخص و شفاف در سازمان؛ متناسب بودن محیط کار مانند شرایط سرمایشی و گرمایشی، کیفیت غذا و سرویس ایاب و ذهاب؛ بهبود کمبودها و مشکلات محیط کاری؛ عادلانه بودن سیستم تشویق و تنبیه؛ برقراری شایسته‌سالاری در سازمان

1. Katz
2. Yuki
3. Northouse
4. Goleman

مقوله اصلی	دسته‌های مفهومی	کدها
شغلی	استقلال کاری جذابیت کار چالشی بودن کار اهمیت کار بازخورد کار چشم‌انداز کار تناسب بین ویژگی‌های شغل و شاغل	کارمندان باید استقلال کاری داشته باشند؛ کارمندان باید علاقه ذاتی نسبت به کارشان داشته باشند؛ کار باید برای فرد جذابیت داشته باشد و خسته کننده نباشد؛ افراد باید به کار و محیط کار علاقه داشته باشند؛ فرد باید احساس کند کار مهمی را انجام می‌دهد؛ کارها باید در سازمان با دوستی و صمیمیت انجام شود؛ غنی بودن شرح شغل؛ فرد نتیجه کارهایی را که انجام می‌دهد عیناً ببیند؛ هدف کار دقیقاً برای افراد روشن باشد؛ فرد باید چشم‌انداز کاری را که انجام می‌دهد بداند؛ کارمندان باید در جریان پیشرفت و روال کارها باشند؛ وجود تناسب بین ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های شاغل
مدیریتی	مدیر اخلاق محور شخصیت مدیر ارتباطات اثربخش مدیریت مشارکتی	مدیر باید به اخلاقیات پایبند باشد؛ برگزاری جلسات ماهانه یا سالانه بین مدیر و کارمندان برای بهبود روابط؛ مدیر تلاش‌های کارمندان را جدی بگیرد و به آنها توجه کند؛ وجود رابطه شفاف و خالصانه بین مدیر و کارمندان؛ مدیر کاریزما داشته باشد؛ مدیر به نیازهای کارکنان توجه داشته باشد؛ مدیر به وضعیت معیشتی کارکنان توجه داشته باشد؛ مدیر کارکنان را از نظر عاطفی حمایت بکند؛ مدیر باید به کارکنان کمک فکری بدهد؛ مدیر باید انتقادپذیر باشد؛ مدیر باید به خرد جمعی اعتقاد داشته باشد؛ مدیر باید کارکنان را مشارکت بدهد؛ مدیر باید به کارکنان احترام بگذارد؛ مدیر نباید در رفتار با کارکنان تبعیض قائل شود؛ مدیر باید نقش‌های کم‌اهمیت را نیز در سازمان جدی بگیرد؛ مدیریت برای حل مشکلات از کارمندان نظرخواهی کند؛ مدیران به صورت دوره‌ای با کارمندان دیدار داشته باشند؛ مدیر باید دلسوز باشد و کرامت کارمندان را حفظ کند؛ مدیر رفتار مناسبی با کارکنان داشته باشد و چشم‌انداز مناسبی برای آنان ترسیم کند

تحلیل و بررسی سازوکارهای به دست آمده از ادغام جداول ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها در شکل زیر منطق استخراج هر سازوکار (سازمانی، مدیریتی و شغلی) نشان داده شده است.



شکل ۲: منطق استخراج هر سازوکار

۴.۱. سازوکارهای سازمانی

ویژگی‌های سازمان به‌میزان حمایتی بودن سازمان که می‌تواند فضا و بستر لازم را برای ایجاد حس مسئولیت‌پذیری فراهم کنند، اشاره دارد. در واقع در یک فضای سازمانی مناسب باید بسترهای لازم برای تقویت رفتار مسئولانه وجود داشته باشد. در ادامه ۸ سازوکار نهایی سازمانی شرح داده می‌شود.

۱. شایسته‌گزینی و شایسته‌سازی در سازمان

شایسته‌گزینی به‌معنی ورود افراد شایسته و واجد صلاحیت به سازمان است. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که اگر سازمان‌ها، قبل از استخدام افراد از مصاحبه‌های عمیق روان‌شناسی استفاده کنند و یا با توجه به نیازهای سازمان خود آزمون‌هایی را با هدف سنجش ویژگی‌هایی مانند صداقت، وجدان، مسئولیت‌پذیری و... طراحی کنند، می‌توانند تا حدی از ورود افراد مسئولیت‌پذیر اطمینان حاصل کنند. یافته‌های حاصل از ادبیات پژوهش نیز بر استخدام براساس ویژگی‌های شخصیتی مطلوب صحه می‌گذارند. نکته قابل توجه این است که در ادبیات پژوهش بر ورود افراد حرفه‌ای و نه مشخصاً اخلاقی تأکید شده است؛ زیرا بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند، از آنجایی که افراد حرفه‌ای به‌خوبی آموزش دیده‌اند، روح مسئولیت دموکراتیک در آنها عجین شده و نسبت به نیازهای عمومی حساس هستند، خصوصاً در مورد افراد حرفه‌ای علمی، دوستی با علم می‌تواند امید به حفظ تعادل صحیحی از صلاحیت و علاقه به خدمت را ایجاد کند. (دنهارت، ۱۳۸۲) بنابراین شکل‌گیری مسئولیت ذهنی می‌تواند رهاورد حاکمیت شایسته‌گزینی در سازمان باشد.

۲. آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای

همان‌طور که اشاره شد ارائه آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای براساس ارزش‌های انسانی می‌تواند تأثیر اساسی بر ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در افراد داشته باشد. مشارکت‌کنندگان نیز لزوم ارائه آموزش‌های اخلاقی به کارکنان و مدیران را مورد تأکید قرار دادند. در ادبیات پژوهش نیز بر لزوم استفاده از این آموزش‌ها تأکید فراوانی شده بود. به‌علاوه در ادبیات پژوهش صرفاً بر آموزش افراد توسط سازمان تأکید نشده بلکه حتی تأکید بیشتری بر آموزش افراد در مدارس حرفه‌ای و دانشگاه‌ها شده بود. اما در هر حال عده‌ای نیز می‌پرسند که، چگونه می‌توان مطمئن شد که استانداردهای حرفه‌ای با حقوق مردم سازگار هستند؟ در بسیاری از افراد حرفه‌ای، گرایش به دوری‌گزیدن از مردم، توجه به علائق فنی تا انسانی، توجه به نفع شخصی و نه نفع عموم وجود دارد.

پاسخ این اندیشمندان در آموزش نهفته است. از طریق دانشگاه‌ها، خصوصاً مدارس حرفه‌ای، ارزش‌های حرفه‌ای را می‌توان شکل داد و از طریق برنامه‌های وسیع آموزش حرفه‌ای برای مدیران و کارکنان با تکیه بر ارزش‌های انسانی، دانشگاه‌ها امید به پرورش افراد حرفه‌ای مطمئن برای دموکراسی را احیاء می‌کنند. (دنه‌ارت، ۱۳۸۲: ۲۰۶-۲۰۵)

اغلب مشارکت‌کنندگان ارائه آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای را با آموزش ضمن خدمتی که هم اکنون در سازمان‌های کشورمان برگزار می‌شود، یکسان فرض می‌کردند، لذا پس از توضیحات پژوهشگران (مصاحبه‌کنندگان) مسئله برای آنان روشن می‌شد. به‌طور کلی، آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای که در ادبیات پژوهش مورد تأکید قرار گرفته بود بسیار متفاوت و پیشرفته‌تر است. به عبارت دیگر در این دوره‌های آموزشی که اغلب به شکل کارگاه‌های اخلاق می‌باشد، افراد دور یکدیگر جمع می‌شوند و یک مسئله غامض اخلاقی را که در دنیای واقعی اتفاق افتاده، به عنوان موضوعی برای بحث در اختیار آنان قرار می‌دهند، سپس افراد به بحث و تبادل نظر در مورد مسئله مورد نظر می‌پردازند و هر یک از افراد راهکاری را برای خروج از بحران بیان می‌کند. این جلسات ادامه پیدا خواهند کرد تا افراد کم‌کم به یک توافق مشترک در مورد ارزش‌های مشخصی برسند. صاحب‌نظران معتقدند در این کارگاه‌های اخلاق، مشارکت‌کنندگان مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک را درونی می‌سازند و یا به عبارت دیگر مجموعه‌ای از کدهای اخلاقی مشترک به بخشی از سیستم شناختی آنان تبدیل می‌شود. براساس نظریه‌های انگیزش این کلاس‌های اخلاقی می‌توانند به بازمهندسی نگرش‌ها و تقویت حس وجدان در افراد کمک کنند. (کوپر، ۲۰۱۱ و فردریش، ۱۹۳۵)

۳. انگیزش کارکنان

به‌طور معمول حس مسئولیت‌پذیری و اخلاق‌مداری در افراد جزء نیازهای ثانویه دسته‌بندی می‌شوند. این نیازها بیانگر نیازهای روحی و فکری افراد هستند و به نسبت نیازهای اولیه مکتوم‌ترند، لذا تلاش‌های سازمان را برای ایجاد انگیزش مشکل می‌سازند. به علاوه، هر عملی که مدیریت انجام می‌دهد بر نیازهای ثانوی تأثیر می‌گذارند. بنابراین برنامه‌ریزی مدیریت باید تأثیر هر اقدام و پیشنهادی را بر نیازهای ثانوی کارکنان در نظر بگیرد. (رضائیان، ۱۳۸۶) نیازهای ثانوی انگیزه‌های گوناگونی در هر شخص پدید می‌آورند بنابراین پیدا کردن محرک افراد به دشواری انجام کارهای پلیسی خواهد بود (رضائیان، ۱۳۸۶: ۱۰۶-۱۰۵) در هر حال سازمان‌ها برای افرادی که نیاز به پذیرش مسئولیت‌های گوناگون

دارند و تمایل دارند به دیگران کمک و یاری برسانند، باید محیط کاری پاسخگو به این نیازها و یا به عبارتی شرایط مناسب برای بروز رفتارهای مبتنی بر ارزش‌های انسانی را ایجاد کنند. در ادبیات پژوهش نیز به بحث انگیزش افراد اشاره شده است با این تفاوت که انگیزش برای حرفه‌ای‌گرایی به جای انگیزش برای مسئولیت‌پذیری (اخلاق‌مداری) به‌عنوان راهکار ارائه شده است؛ زیرا همان‌طور که پیش‌تر گفته شد به‌عقیده صاحب‌نظران روح مسئولیت دموکراتیک با افراد حرفه‌ای از طریق دوستی با علم و آموزش‌های حرفه‌ای عجین شده است و بدین ترتیب نسبت به نیازهای عمومی حساس‌تر هستند.

۴. پاسداشت مستمر ارزش‌های اخلاقی و معنویات (ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش‌محور)

در کنار انگیزش افراد، پاسداشت مستمر ارزش‌های اخلاقی در سازمان و اشاعه معنویات گامی دیگر برای بهبود جو سازمانی و تغییر نگرش افراد می‌تواند باشد. به‌عبارت دیگر سازمان‌هایی که ارزش‌محور نیستند و عنصر اخلاق در عملکرد مدیران و کارکنان جایگاهی ندارد، افراد ارزش‌محور را نیز پس از مدتی به‌ورطه بی‌اخلاقی می‌کشانند. این موضوع اثر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد که به‌عقیده مشارکت‌کنندگان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای سازمانی برای ایجاد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری در افراد است. فرهنگ سازمانی تأثیر قدرتمندی در ایجاد رفتار مسئولانه دارد به‌طوری که حتی در شرایطی که ساختار سازمانی، حمایت‌گر رفتار مسئولانه است و افراد شایسته‌ای نیز وارد مجموعه شده‌اند، اما ممکن است فرهنگ سازمانی چنان دچار انحطاط اخلاقی باشد که رفته رفته افراد تازه‌وارد را نیز به افراد تنبل و از زیرکار در رو تبدیل کند. (کوپر، ۲۰۱۱) فرهنگ سازمانی در ادبیات پژوهش به‌عنوان عنصری مهم در ایجاد رفتار مسئولانه مورد تأکید قرار گرفته است.

در قرآن مجید نیز آیات فراوانی وجود دارد که اهمیت مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی را برای انسان بیان کرده است؛ به‌عنوان مثال قبول مسئولیت در قرآن، به بار سنگین تشبیه شده است. مسئولیت‌پذیری در لسان روایات نیز همواره از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. امام علی علیه‌السلام آنچنان خود را در پیشگاه خدا مسئول می‌داند که حتی درباره آنچه می‌گوید وجود خویش را ضامن قرار داده و می‌فرماید:

ذِمَّتِي بِمَا أَقُولُ رَهِيْنَةً وَ أَنَا بِهٖ زَعِيْمٌ عَهْدُهُم در گرو درستی سخنم قرار دارد و نسبت به آن ضامن و پایبندم. (خطبه ۱۶) (انصاریان، ۱۳۷۹)

امام علی علیه‌السلام بارها پیروان خود را به تقوی در قبال مسئولیت‌هایی که بر دوش

گرفته‌اند سفارش کرده و حتی آنان را در مقابل زمین و حیوانات نیز مسئول دانسته و می‌فرمایند:

اتَّقُوا اللَّهَ فِي عِبَادِهِ وَبِلَادِهِ فَإِنَّكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّىٰ عَنِ الْبِقَاعِ وَالْبَهَائِمِ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَلَا تَعْصُوهُ (خطبه ۱۶۷) (انصاریان، ۱۳۷۹)

«از خدا نسبت به بندگان و شهرهایش پروا کنید زیرا دارای مسئولیت هستید حتی نسبت به زمین‌ها و حیوانات و خداوند را اطاعت کنید و از نافرمانی او بپرهیزید.» البته روایات بسیاری در این زمینه وجود دارد که به دلیل محدودیت دامنه بحث از ذکر آن خودداری می‌کنیم.

۵. حمایت از افراد تلاشگر و مسئولیت‌پذیر

از دیگر ویژگی‌هایی سازمانی لازم برای بهبود و یا ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان، حمایت از افراد تلاشگر و مسئولیت‌پذیر است. به عقیده مشارکت‌کنندگان، سازمان باید توجه و حمایت ویژه‌ای نسبت به افراد متعهد و مسئولیت‌پذیر داشته باشد. برای مثال چنین افرادی در حضور سایر افراد مورد تشویق قرار بگیرند و پاداش‌های مختلفی به آنان اختصاص داده شود. در هر حال حمایت از چنین افرادی باید به معنی حمایت از «تصمیمات اخلاقی» آنها باشد. برای مثال اگر کارمندی به دلیل رعایت قانون از انجام خواسته غیراخلاقی مدیر خود سر باز زد، مورد سرزنش قرار نگیرد و سازمان از وی حمایت کند. بنابراین بهترین مشوق برای چنین افراد مسئولیت‌پذیری بیش از آنکه پاداش‌های مادی باشد احساس حمایتی است که از جانب سازمان دریافت می‌کنند. بر این اساس وقتی کارکنان بدانند تلاش‌های آنان بی‌پاسخ نخواهد ماند، مسئولیت ذهنی آنان نسبت به سازمان تقویت خواهد شد. در ادبیات پژوهش نیز به مراتب به حمایت از تصمیمات اخلاقی افراد اشاره شده بود.

۶. شفافیت سیستم ترفیع و ارتقا، ارزشیابی، پاداش، حقوق و مزایا

شفافیت سیستم ترفیع و ارتقا نیز یکی از دیگر از سازوکارهای سازمانی موجد مسئولیت ذهنی است. این سازوکار در کنار سازوکارهای طراحی سیستم مناسب و عادلانه ارزشیابی، پاداش، حقوق و مزایا به معنی رعایت عدالت در سازمان است. اگر در سازمان ارتقاء افراد و ارزشیابی آنها براساس شایسته‌سالاری و عدالت نباشد و یا اختصاص دادن پاداش و پرداخت حقوق و مزایا از نظر کارکنان سازمان عادلانه نباشد؛ این مسئله می‌تواند تأثیر مخربی بر نگرش‌های کارکنان - شکل‌گیری نگرشی منفی - داشته باشد. به عبارتی، اگر

کارکنان احساس کنند که عدالت در مورد آنها رعایت نمی‌شود، برداشت‌های منفی از سازمان پیدا می‌کنند که رفته رفته سیستم شناختی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت رفتاری مخرب نسبت به سازمان پیدا می‌کنند.

بارنارد^۱ (۱۹۵۲) نیز معتقد است وقتی افراد برداشت منفی از موضوعی پیدا کنند، این امر بر گرایش‌های رفتاری آنان قطعاً تأثیر خواهد گذاشت. بنابراین براساس عقیده بارنارد می‌توانیم این‌گونه استدلال کنیم که عدم رعایت عدالت در اموری مانند ارزشیابی و پرداخت حقوق و مزایای کارکنان می‌تواند منجر به شکل‌گیری رفتار نامناسب در کارکنان گردد. در هر حال، مواردی مانند شفافیت در امور ارزشیابی، ترفیع، حقوق و مزایا بیش از آنکه به‌طور مستقیم موجب مسئولیت ذهنی در کارکنان باشد، بهتر است بیشتر به‌عنوان یک عامل پایه‌ای و یا پیش‌نیاز برای ایجاد مسئولیت ذهنی در کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

۹۷

۷. شفافیت امور مالی سازمان

شفافیت امور مالی نیز توسط مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به‌عنوان یک عامل پایه‌ای و یا یک پیش‌نیاز برای ایجاد مسئولیت‌پذیری ذهنی مورد تأکید قرار گرفت. به‌عبارت دیگر براساس نظریه دوساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی هرزبرگ، مواردی مانند شفافیت در امور سازمان به‌عنوان یک عامل بهداشتی باعث ایجاد انگیزه در افراد نمی‌شوند بلکه صرفاً موجب می‌شوند کارکنان ناراضی نباشند. بنابراین در سازمان‌ها تمامی امور باید شفاف بوده و کارکنان ابهامی در این ارتباط نداشته باشند زیرا ابهام در چنین مواردی (علی‌الخصوص امور مالی) می‌تواند منجر به ایجاد نگرش منفی در کارکنان شود. برای مثال فردی که نگرش منفی شدیدی نسبت به فساد مالی در سازمان دارد و در حین کار در سازمان درمی‌یابد که امور مالی سازمان شفاف نیستند، ممکن است ناگهان احساس تنفر شدیدی نسبت به سازمان و مقامات عالی سازمان پیدا کند و عقیده‌ای منفی در این فرد شکل بگیرد. در نهایت این فرد ممکن است رفتاری مخرب و نامناسب براساس این طرز تلقی بروز دهد. بنابراین مواردی مانند شفافیت امور مالی در سازمان بیش از آنکه فرد را به‌سمت اخلاقی عمل کردن سوق دهد عامل اولیه‌ای برای جلوگیری از اعمال غیراخلاقی کارکنان می‌باشد. گفتنی است که در بررسی ادبیات پژوهش، شفافیت امور مالی سازمان به‌عنوان یک راه ارتقاء مسئولیت‌پذیری ذهنی کارکنان عنوان نشده بود، اما براساس شرایط متفاوت سازمان‌های دولتی کشورمان نسبت به کشورهای توسعه‌یافته،

1. Barnard

شفافیت امور مالی سازمان توسط مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفت.

۸. شفافیت قوانین و مقررات

شفافیت قوانین و مقررات بدین معنی است که اجرای تمامی فرایندها و امور در سازمان براساس ضوابط و مقررات مشخص و معینی باشد. سازمان‌ها باید این اطمینان را به تمامی کارکنان بدهند که قوانین به صورت بی طرفانه و معقول اجرا می‌شوند و هیچ کس نمی‌تواند از وجود ابهام در قوانین در جهت منافع شخصی خود استفاده کند. بنابراین شفافیت قوانین علاوه بر اینکه باعث ایجاد اعتماد در کارکنان می‌شود از سردرگمی و تفسیرهای متفاوت از قوانین جلوگیری می‌کند. وجود شفافیت در قوانین و مقررات سازمانی همانند وجود شفافیت در امور مالی سازمان بیشتر یک عامل بهداشتی محسوب می‌شود تا انگیزاننده و می‌تواند باعث جلوگیری از بروز نارضایتی در سازمان گردد. به عبارتی همان‌طور که ابهام در امور مالی زمینه ایجاد نگرش‌های منفی را فراهم می‌کند ابهام در قوانین نیز همین اثر را خواهد داشت. در هر حال در حالی که ابهام‌زدایی از قوانین به عنوان یک اقدام پایه‌ای از سوی مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفته، در ادبیات پژوهش اشاره‌ای به ابهام‌زدایی از قوانین و امور مالی به عنوان سازوکاری برای ارتقاء مسئولیت ذهنی نشده است.

۹۸

۴.۲. سازوکارهای شغلی

شغلی که افراد انجام می‌دهند به عنوان مهم‌ترین مؤلفه ارتباطی بین فرد و سازمان به‌شمار می‌رود. در ادبیات طراحی شغل صاحب‌نظران مختلفی بر نقش ویژگی‌های شغل بر ایجاد حالات انگیزشی در کارکنان اشاره کرده‌اند. در ادامه چهار سازوکار نهایی شغلی شرح داده می‌شود.

۱. آزادی عمل در شغل

آزادی عمل در شغل به این معنی است که فرد از بین بدیل‌های مختلف تصمیم برای عمل کردن دارای حق انتخاب باشد. آزادی عمل به عنوان یک عامل انگیزشی برای بهتر عمل کردن از جانب مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفت. صاحب‌نظران معتقدند اخلاق جایی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که افراد حق انتخاب از بین بدیل‌های گوناگون را داشته باشند و بتوانند اعمال نظر بکنند. کارمندی که مجبور به رعایت صرف دستورات رئیس خود می‌باشد به اندازه مدیری که دامنه انتخاب‌های بیشتری دارد مسئول نخواهد بود. بنابراین شغل باید دارای ویژگی آزادی عمل باشد تا افراد بتوانند در مورد آثار اعمال

خود به قضاوت بنشینند و از بین بدیل‌های گوناگون بهترین را انتخاب کنند و بدین ترتیب مسئولیت ذهنی زمینه بروز یافتن پیدا کند. (کوپر، ۲۰۱۱)

۲. بازخور و چشم‌انداز کار

اینکه افراد بتوانند نتیجه و رهاورد اعمالشان را ببینند می‌تواند بسیار انگیزاننده باشد. به عبارت دیگر افراد باید بدانند کاری که انجام می‌دهند چه فایده و سودی برای سازمان و همچنین عامه مردم خواهد داشت. به طور حتم فردی که در جریان آثار و نتیجه اعمالش قرار بگیرد و چشم‌انداز کاری‌اش را بداند، نسبت به زمانی که عملی را بدون آگاهی از نتیجه آن انجام دهد، مسئولیت‌پذیری ذهنی بالاتری در قبال کاری که به او محول شده خواهد داشت. در بررسی ادبیات پژوهش به این سازوکار به طور مستقیم اشاره‌ای نشده بود.

۳. جذابیت و چالشی‌بودن شغل

جذابیت و چالشی‌بودن شغل نیز از دیگر ویژگی‌های شغلی بود که مورد تأکید قرار گرفت. به نظر می‌رسد در مشاغل چالشی و جذاب افراد احساس هویت بیشتری دارند و خود را عاملی تأثیرگذارتر در تحقق اهداف سازمان می‌بینند، بنابراین هر چقدر این ویژگی شغل پررنگ‌تر باشد احتمالاً افراد با احساس مسئولیت و تعهد درونی بیشتری عمل خواهند کرد.

۴. وجود تناسب بین ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های شاغل

وجود تناسب بین ویژگی‌های افراد و ویژگی‌های شغل نیز عامل مهم دیگری است که مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار دادند. چیزی که در بیان عمومی از آن به عنوان علاقمندی به شغل یاد می‌شود مبین این نکته است که ویژگی‌های فردی با ویژگی‌های شغلی از یک تناسب برخوردار هستند. به تعبیر برخی از افراد در مشاغلی که افراد با شغل خود تناسب داشته باشند تمام وجود خویش را به صورت عاطفی، شناختی و فیزیکی به کار می‌گیرند. (عیسی‌خانی، ۱۳۹۰) شایان ذکر است ویژگی‌هایی مانند جذابیت و چالشی‌بودن و تناسب بین شغل و شاغل در ادبیات پژوهش مورد تأکید قرار نگرفته‌اند.

۴.۳. ویژگی‌های مدیریتی

افراد شاغل در سازمان معمولاً دارای مافوقی هستند که آنان را در انجام کارها هدایت می‌کنند. بسیاری از صاحب‌نظران بر این نکته تأکید کرده‌اند که نحوه رفتار و منش

مدیران در سازمان و نحوه تصمیم‌گیری آنها به‌طور مستقیم بر برداشت‌های ذهنی فرد اثر می‌گذارد، لذا مدیران با رفتار خویش می‌تواند حس مسئولیت‌پذیری را در افراد تقویت کنند و یا برعکس باعث از بین رفتن مسئولیت ذهنی آنان بشوند. در ادامه به پنج سازوکار مدیریتی احصاء شده در این پژوهش اشاره می‌شود.

۱. همسویی گفتار و عمل مدیریتی

همسویی گفتار و عمل مدیریتی به‌معنی وجود تناسب بین رفتار مدیر و کدهای اخلاقی درونی وی می‌باشد. (کوپر، ۲۰۱۱) به‌عبارت دیگر زمانی رفتار مدیران مسئولانه تلقی می‌گردد که آنان براساس کدهای اخلاقی شخصی خویش عمل کنند. علاوه بر این، پرهیز از بهره‌مندی غیرمجاز مدیر از امکانات سازمانی، دوری از خویشاوندگرایی، پرهیز از رانت‌خواری سازمانی و به‌طور کلی رعایت اخلاق و پاسداشت ارزش‌های اخلاقی توسط مدیران می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر گرایش‌های رفتاری کارکنان داشته باشد. کارکنانی که این ادراک را داشته باشند که مدیران سازمان به ارزش‌های اخلاقی پایبند هستند برداشت‌های ذهنی مثبتی نسبت به سازمان پیدا می‌کنند که این خود منجر به ایجاد گرایش‌های رفتاری مثبت و سازنده می‌گردد. در ادبیات پژوهش نیز وجود تناسب بین گفتار و عمل مدیریتی به‌عنوان ویژگی مدیرانی که مسئولیت ذهنی دارند مورد تأکید قرار گرفته بود.

۲. برقراری عدالت (تمایز قائل شدن بین افراد ساعی و افراد تنبل)

مدیران باید بین کارکنان ساعی و تنبل تفاوت قائل شوند. مسئولیت‌پذیرترین افراد نیز که بدون چشم‌داشتی در راستای تحقق اهداف سازمان و تحقق منفعت عامه تلاش می‌کنند نیز تمایل دارند که اعمال آنان با اعمال افراد بی‌مسئولیت و از زیر کار در رو یکسان فرض نگردد. براساس نظریه‌های انگیزش، برقراری عدالت در رفتار با افراد متعهد و افرادی که احساس تعهد درونی نسبت به سرنوشت سازمان و عامه مردم ندارند می‌تواند باعث شکل‌گیری برداشت‌های ذهنی مثبتی در افراد سازمان شود. در ادبیات پژوهش به این سازوکار مدیریتی اشاره‌ای نشده بود.

۳. تعاملات سازنده مستمر با کارکنان

تعاملات سازنده مستمر با کارکنان نیز ویژگی دیگری است که از جانب مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفت. برگزاری جلسات دوره‌ای با کارکنان می‌تواند این فرصت را به کارکنان بدهد تا نظرات و پیشنهادهای خود را در ارتباط با امور و فرایندهای سازمان به

مدیران ارائه دهند. به نظر می‌رسد با برگزاری چنین جلساتی، کارکنان احساس نزدیکی بیشتری با سازمان خویش می‌کنند و خود را عنصری مهم در تحقق اهداف سازمان می‌پندارند، لذا حس مسئولیت‌پذیری درونی بیشتری نیز نسبت به سرنوشت سازمان خویش پیدا خواهند کرد. به این ویژگی در ادبیات پژوهش اشاره‌ای نشده بود.

۴. ترویج معنویات از جانب مدیران پایبند به ارزش‌ها

عده‌ای از مشارکت‌کنندگان بر نقش معنویات و ترویج آن از جانب مدیران در ایجاد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری تأکید داشتند. به علاوه در ادبیات پژوهش نیز عده‌ای از صاحب‌نظران بر نقش اعتقادات مذهبی درونی فرد صحنه گذارده‌اند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند مدیران باید دارای اعتقادات معنوی و مذهبی بوده و به علاوه چنین ارزش‌هایی را در سازمان نیز ترویج دهند. در هر حال بسیاری از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند متأسفانه ترویج ارزش‌های معنوی در سازمان‌ها فقط ترویج امور ظاهری دین می‌باشد و برگزاری جلسات عقیدتی در سازمان‌ها عملاً کمک چندانی به ترویج ارزش‌های معنوی در سازمان نمی‌کند. به عقیده پژوهشگران این پژوهش نیز بهترین راه برای ترویج معنویات از جانب مدیران، به جای تشکیل جلسات پند و موعظه، رفتار اخلاقی و مناسب مدیران در سازمان می‌باشد. اعمال مدیران بیش از سخنان آنها بر عملکرد کارکنان تأثیر خواهد گذاشت.

۵. مهارت‌های چهارگانه مدیران

علاوه بر ویژگی‌های ذکر شده، یافته‌های حاصل از ادبیات پژوهش نیز ویژگی‌هایی را برای مدیران مورد تأکید قرار دادند. بعضی از پژوهشگران معتقدند مدیرانی که چنین ویژگی‌هایی دارند، می‌توانند نقش مهمی در پرورش ارزش‌های اخلاقی و برطرف کردن معضلات اخلاقی داشته باشند. در واقع موفقیت برنامه‌های اخلاقی در هر سازمانی بستگی به وجود چنین مدیران ماهری دارد. این مهارت‌ها درونی نیستند اما آنها می‌توانند یاد گرفته شوند، توسعه پیدا کنند و در عملکرد خود را نشان دهند. در این راستا پنج مهارت مورد نیاز مدیر برای پرورش ارزش‌های اخلاقی توسط محققان حوزه اخلاق اداری شناسایی شده است که عبارت‌اند از: مهارت‌های تکنیکی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های بین‌فردی؛ هوش هیجانی و هوش اجتماعی. (حق، ۲۰۱۱)

مهارت‌های تکنیکی به معنی برخورداری مدیران از دانش سازمانی درباره قوانین،

مقررات، ساختار و... می‌باشد. (کاتز، ۲۰۰۹) مهارت‌های ادراکی به معنی توانایی قضاوت خوب، داشتن احتیاط، بصیرت، خلاقیت و توانایی تصمیم‌گیری در وضعیت‌های پیچیده است. (یوکی، ۲۰۰۱) مهارت‌های بین فردی به معنی توانایی درک احساسات، رفتار و نیت دیگران و داشتن ارتباطی شفاف با دیگران است. (گیلن و کارول^۱، ۱۹۸۵ و ممفورد^۲ و دیگران، ۲۰۰۰) هوش هیجانی نیز به معنی خودآگاهی، مهارت در ارتباطات، خواندن احساسات دیگران «همدلی» و خودتنظیمی می‌باشد. آخرین ویژگی نیز هوش اجتماعی است که به معنی توانایی فهم نیازها و مشکلات سازمان و درک ویژگی‌های افراد است. (حق، ۲۰۱۱) شایان ذکر است تعداد محدودی از این ویژگی‌ها مانند داشتن توانایی ارتباط با افراد، درک نیازهای آنان، داشتن بصیرت و درک نیازها و ویژگی‌های افراد توسط برخی از مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفته بود.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات پاسخ دهنده‌گان از آمار توصیفی و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش آماری مقایسه زوج‌ها استفاده شده است. نرم‌افزار مورد استفاده برای تحلیل داده‌ها نیز نسخه SPSS20 بوده است. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش شامل ۲۳ سؤال می‌باشد که ۶ سؤال مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و ۱۷ سؤال دیگر به بررسی وضع موجود و مطلوب سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی است که در سه دسته سازمانی، شغلی و مدیریتی قرار گرفته‌اند.

۵.۱. روایی و پایایی پرسشنامه

به منظور تعیین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری (پرسشنامه) از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزارهای اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند کاربرد دارد. در صورتی که مقدار آلفای محاسبه شده $0/7$ بزرگ‌تر باشد. ابزار اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردار می‌باشد و هر چه میزان آلفای محاسبه شده به یک نزدیک‌تر باشد مبین این نکته است که ابزار اندازه‌گیری پایایی بیشتری دارد. در

1. Gillen & Carroll
2. Mumford

این پژوهش میزان آلفای به‌دست آمده برای پرسشنامه ۰/۹۲۷ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۷ می‌باشد نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. برای اندازه‌گیری روایی نیز با استفاده از روش منطقی تعیین روایی، دو بعد روایی ظاهری و روایی محتوایی بر مبنای نظرات خبرگان مورد بررسی قرار گرفته است.

۵.۲. بررسی وضع موجود و مطلوب سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی

با استفاده از پرسشنامه دو طیفی لیکرت، ۱۷ سازوکار ارتقاء مسئولیت ذهنی در سه دسته سازمانی، شغلی و مدیریتی، از لحاظ بررسی وضع موجود و مطلوب مورد بررسی قرار گرفتند تا بدین ترتیب مشخص شود آیا بین وضع موجود و مطلوب هر کدام از این سازوکارها اختلاف معناداری وجود دارد یا خیر؟ فرضیه اصلی این بود:

– بین سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

آزمون فرض در طیف ۵ تایی لیکرت

$$H_0: \mu d = 0$$

$$H_1: \mu d \neq 0$$

با توجه به این طیف، در ارتباط با وضع موجود اگر میانگین به‌دست آمده در بازه ۴ تا ۵ باشد، به معنی بیشترین میزان استفاده از هر سازوکار و اگر میانگین به‌دست آمده در بازه ۱ تا ۲ باشد، به معنی کمترین میزان استفاده از هر سازوکار است. در ارتباط با وضع مطلوب نیز اگر میانگین به‌دست آمده در بازه ۴ تا ۵ باشد، به معنی تأکید زیاد بر به‌کارگیری آن سازوکار و اگر میانگین بین بازه ۱ تا ۲ باشد، به معنی تأکید کم بر به‌کارگیری یک سازوکار خاص است.

فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه فرعی ۱: بین سازوکارهای سازمانی ارتقاء مسئولیت ذهنی در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین سازوکارهای شغلی ارتقاء مسئولیت ذهنی در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین سازوکارهای مدیریتی ارتقاء مسئولیت ذهنی در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

۵.۳. آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیات، از آزمون مقایسه زوج‌ها استفاده شده است. این آزمون در مواردی استفاده می‌شود که در یک جامعه اثر یک مداخله‌گر مورد بررسی قرار می‌گیرد و یا نمونه‌هایی که در آن، وضع موجود و مطلوب یک خصیصه در جامعه بررسی می‌شود.

آزمون فرضیه فرعی اول

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود مقدار معناداری محاسبه‌شده برای تمام سازوکارهای سازمانی صفر می‌باشد که از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است. بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه «بین وضع موجود و مطلوب ابعاد سازوکارهای سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد» رد می‌شود.

۱۰۴

جدول ۳: وضعیت ابعاد سازوکارهای سازمانی

آزمون مقایسه زوجی								
فاصله اطمینان ٪۹۵	مقدار معداری	درجه آزادی	مقدار t	میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	سازوکارهای سازمانی	
							میانگین	فاصله اطمینان
-۲/۰۴۴	۰/۰۰۰	۴۹	-۱۹/۱۳۵	۰/۱۱۹	۰/۷۷۴	-۲/۲۸۶	شفاف‌سازی قوانین و مقررات سازمانی	-۲/۵۲۷
-۲/۴۲۷	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۴/۷۴۵	۰/۱۰۷	۰/۶۹۲	-۲/۶۴۳	شفاف‌سازی مستمر امور مالی سازمان	-۲/۸۵۹
-۲/۶۰۴	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۱/۰۰۱	۰/۱۳۷	۰/۸۸۹	-۲/۸۸۱	شفافیت سیستم ترفیع و ارتقاء	-۳/۱۵۸
-۲/۸۶۹	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۵/۱۸۸	۰/۱۲۴	۰/۸۰۳	-۳/۱۱۹	شایسته‌گزینی، شایسته‌چینی و شایسته‌سازی	-۳/۳۶۹
-۲/۶۴۹	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۲/۹۳۶	۰/۱۲۷	۰/۸۲۱	-۲/۹۰۵	حمایت سازمان از افراد تلاش‌گر و مسئولیت‌پذیر	-۳/۱۶۱
-۲/۶۳۱	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۱/۴۳۶	۰/۱۳۶	۰/۸۷۸	-۲/۹۰۵	ارائه آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای	-۳/۱۷۸
-۲/۸۰۱	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۷/۳۹۷	۰/۱۱۰	۰/۷۱۵	-۳/۰۲۴	طراحی دستگاه انگیزشی مناسب و عادلانه	-۳/۲۴۷

آزمون مقایسه زوجی							
سازوکارهای سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	معناداری	فاصله اطمینان %۹۵
							حد پایین حد بالا
پاسداشت مستمر ارزش‌های اخلاقی در سازمان	-۲/۷۳۸	۰/۸۲۸	۰/۱۲۸	-۲۱/۴۲۷	۴۹	۰/۰۰۰	-۲/۹۹۶ -۲/۴۸۰
طراحی سیستم‌های مناسب و عادلانه ارزشیابی، پاداش و حقوق و مزایا	-۲/۹۵۲	۰/۷۳۱	۰/۱۱۳	-۲۶/۱۷۷	۴۹	۰/۰۰۰	-۳/۱۸۰ -۲/۷۲۵
اصلاح و بهبود فرهنگ کار و تلاش در سازمان	-۲/۹۵۲	۰/۷۳۱	۰/۱۱۳	-۲۶/۱۷۷	۴۹	۰/۰۰۰	-۳/۱۸۰ -۲/۷۲۵

۱۰۵

آزمون فرضیه فرعی دوم

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود مقدار معناداری محاسبه‌شده برای تمام سازوکارهای شغلی صفر می‌باشد که از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است. بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه «بین وضع موجود و مطلوب ابعاد سازوکارهای شغلی تفاوت معنادار وجود ندارد» رد می‌شود.

جدول ۴: وضعیت ابعاد سازوکارهای شغلی

آزمون مقایسه زوجی							
سازوکارهای شغلی	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	معناداری	فاصله اطمینان %۹۵
							حد پایین حد بالا
آزادی عمل در شغل	-۲/۶۱۹	۰/۸۵۴	۰/۱۳۲	-۱۹/۸۷۴	۴۹	۰/۰۰۰	-۲/۸۸۵ -۲/۳۵۳
جذابیت و چالشی بودن شغل	-۲/۶۶۷	۱/۰۰۴	۰/۱۵۵	-۱۷/۲۱۲	۴۹	۰/۰۰۰	-۲/۹۸۰ -۲/۳۵۴
پیوند دادن شغل و رهاوردهای سازمانی	-۲/۸۸۱	۰/۹۹۳	۰/۱۵۳	-۱۸/۸۰۸	۴۹	۰/۰۰۰	-۳/۱۹۰ -۲/۵۷۲
تناسب بین ویژگی‌های شغل و شاغل	-۲/۸۱۰	۰/۹۶۹	۰/۱۴۹	-۱۸/۸۹۵	۴۹	۰/۰۰۰	-۳/۱۱۱ -۲/۵۰۸

آزمون فرضیه فرعی سوم

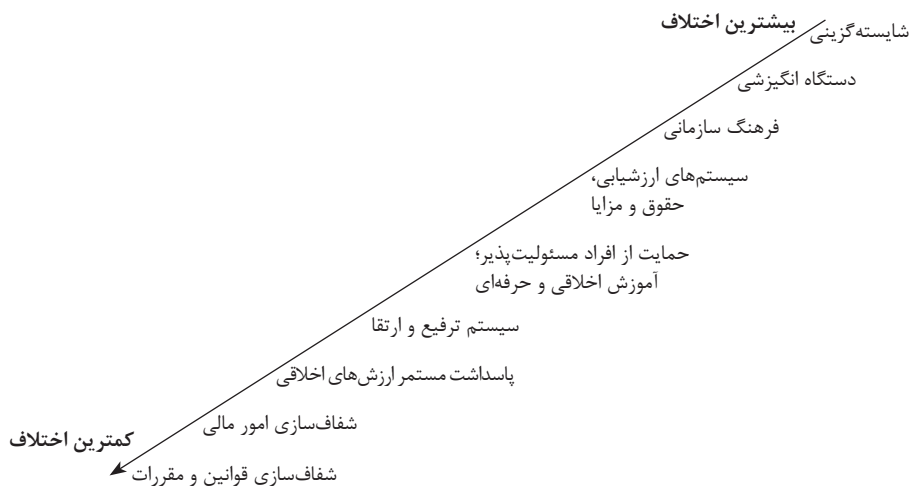
همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار معناداری محاسبه‌شده برای تمام سازوکارهای مدیریتی صفر می‌باشد که از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است. بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه «بین وضع موجود و مطلوب ابعاد سازوکارهای مدیریتی تفاوت معنادار وجود ندارد» رد می‌شود.

جدول ۵: وضعیت ابعاد سازوکارهای مدیریتی

آزمون مقایسه زوجی							
فاصله اطمینان ۹۵٪	مقدار t	درجه آزادی	میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	سازوکارهای مدیریتی	
						میانگین	فاصله اطمینان
-۲/۵۸۶	-۲۳/۱۳۳	۴۹	۰/۱۲۲	۰/۷۹۴	-۲/۸۳۳	همسویی گفتار و عمل مدیریتی	-۳/۰۸۱
-۲/۳۷۷	-۱۸/۶۱۶	۴۹	۰/۱۴۳	۰/۹۲۸	-۲/۶۶۷	پرهیز از بهره‌مندی مدیر از امکانات سازمانی	-۲/۹۵۶
-۲/۶۶۷	-۲۲/۶۵۱	۴۹	۰/۱۲۹	۰/۸۳۸	-۲/۹۲۹	دوری از خویشاوندگرایی	-۳/۱۹۰
-۲/۵۵۹	-۲۲/۶۵۸	۴۹	۰/۱۲۴	۰/۸۰۴	-۲/۸۱۰	پرهیز از رانت‌خواری سازمانی	-۳/۰۶۰
-۲/۷۷۲	-۲۶/۴۵۲	۴۹	۰/۱۱۳	۰/۷۳۳	-۳/۰۰۰	تمایز قائل شدن بین کارکنان ساعی و تنبل	-۳/۲۲۸
-۲/۴۲۰	-۲۰/۰۶۰	۴۹	۰/۱۳۴	۰/۸۶۹	-۲/۶۹۰	تعاملات سازنده	-۲/۹۶۱
-۲/۴۲۹	-۲۰/۷۴۱	۴۹	۰/۱۳۰	۰/۸۴۱	-۲/۶۹۰	ترویج ارزش‌های معنوی و مذهبی	-۲/۹۵۲
-۲/۵۳۲	-۲۲/۲۱۸	۴۹	۰/۱۲۵	۰/۸۱۳	-۲/۷۸۶	مهارت تکنیکی	-۳/۰۳۹
-۲/۵۶۲	-۲۵/۱۸۳	۴۹	۰/۱۱۱	۰/۷۱۷	-۲/۷۸۶	مهارت‌های ادراکی	-۳/۰۰۹
-۲/۷۹۴	-۲۹/۳۴۳	۴۹	۰/۱۰۲	۰/۶۳۳	-۳/۰۰۰	مهارت‌های بین‌فردی و هوش هیجانی	-۳/۲۰۶
-۲/۴۷۳	-۲۲/۷۲۳	۴۹	۰/۱۱۹	۰/۷۷۴	-۲/۷۱۴	هوش اجتماعی	-۲/۹۵۶

مقایسه وضع موجود و مطلوب سازوکارهای سازمانی

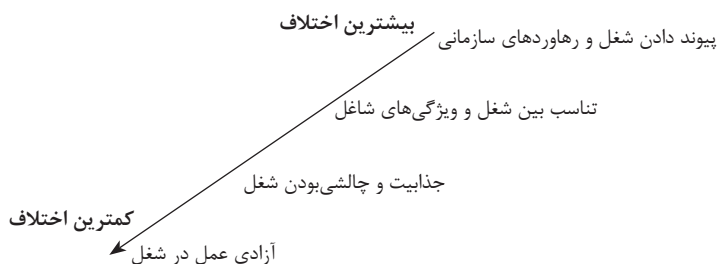
در میان سازوکارهای سازمانی، سازوکار شایسته‌گزینی و شایسته‌چینی بیشترین نمره اختلاف میان وضع موجود و مطلوب را کسب کرد. این امر نشان‌دهنده این است که در میان سازوکارهای سازمانی، بیشترین تلاش باید متمرکز بر استخدام براساس شایستگی و برقراری شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها باشد. پس از آن طراحی دستگاه انگیزشی مناسب و عادلانه دارای بیشترین نمره اختلاف‌ها شد، لذا بهبود وضعیت این سازوکار نیز باید در دستور کار سازمان‌ها قرار بگیرد. پس از آن به‌ترتیب بهبود فرهنگ کار و تلاش، طراحی سیستم‌های ارزشیابی، پاداش، حقوق و مزایا، حمایت سازمان از افراد تلاشگر، ارائه آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای (حمایت و آموزش نمره یکسان کسب کردند)، شفافیت سیستم ترفیع و ارتقاء، پاسداشت مستمر ارزش‌های اخلاقی، شفاف‌سازی امور مالی و شفاف‌سازی قوانین و مقررات دارای بیشترین اختلاف میان وضع موجود و مطلوب بودند. به‌طور کلی در تمامی سازوکارهای سازمانی اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب مشاهده شد.



شکل ۳: ترتیب نمرات اختلاف بین وضع موجود و مطلوب سازوکارهای سازمانی

مقایسه وضع موجود و مطلوب سازوکارهای شغلی

در میان چهار سازوکار شغلی، پیوند دادن شغل و رهاوردهای سازمانی دارای بیشترین نمره اختلاف میان وضع موجود و مطلوب شد. پس از آن وجود تناسب بین ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های شاغل، جذابیت و چالشی بودن شغل و در نهایت وجود آزادی عمل در شغل به ترتیب در جایگاه‌های بعدی میزان اختلاف‌ها قرار گرفتند. بنابراین به نظر می‌رسد لازم است در میان سازوکارهای شغلی بیشترین تلاش و تمرکز صرف بهبود پیوند بین شغل و رهاوردهای آن شغل باشد.

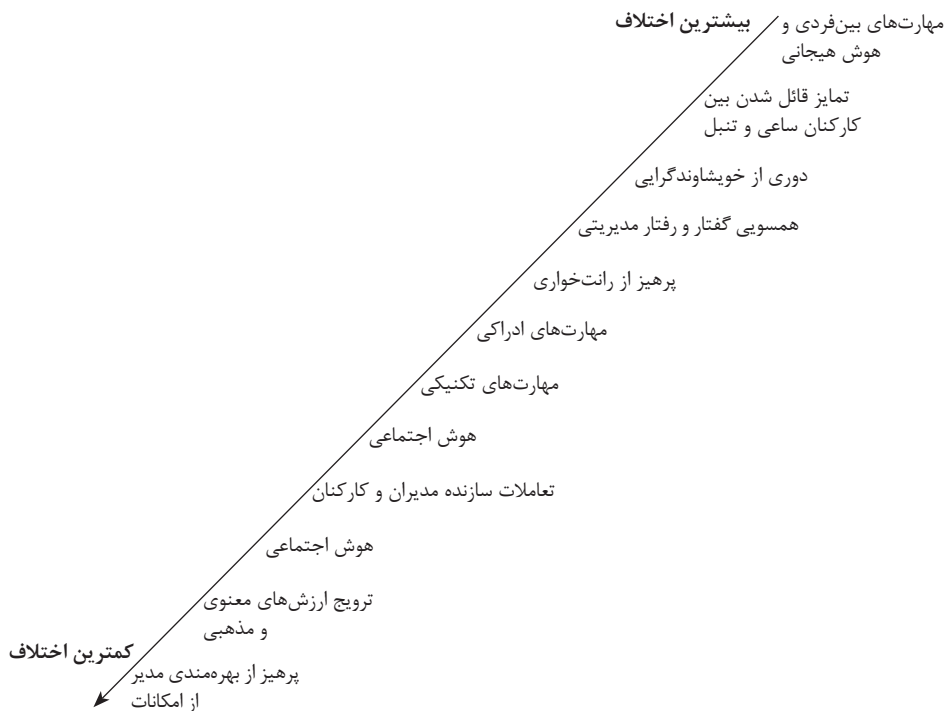


۱۰۸

شکل ۴: ترتیب نمرات اختلاف بین وضع موجود و مطلوب سازوکارهای شغلی

مقایسه وضع موجود و مطلوب سازوکارهای مدیریتی

بیشترین نمره اختلاف در میان سازوکارهای مدیریتی مربوط به مهارت‌های بین‌فردی و هوش هیجانی مدیران بود. بنابراین مدیران باید بیشترین تلاش خود را متمرکز بر بهبود توانایی درک احساسات، رفتار و نیت دیگران و داشتن ارتباطی شفاف با دیگران بکنند. به علاوه افزایش مهارت‌هایی مانند خودآگاهی، مهارت در ارتباطات، خواندن احساسات دیگران «همدلی» و خودتنظیمی را نیز باید در خود تقویت کنند. پس از این دو مهارت سازوکارهای زیر به ترتیب دارای بیشترین نمره اختلاف میان وضع موجود و مطلوب می‌باشند: تمایز قائل شدن بین کارکنان ساعی و تنبل، دوری از خویشاوندگرایی، همسویی گفتار و رفتار مدیریتی، پرهیز از رانت‌خواری، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های تکنیکی، هوش اجتماعی، تعاملات سازنده مدیران و کارکنان، ترویج ارزش‌های معنوی و مذهبی از جانب مدیران (تعاملات سازنده و تروج ارزش‌ها نمره یکسان کسب کردند) و پرهیز از بهره‌مندی مدیر از امکانات سازمانی.



شکل ۴: ترتیب نمرات اختلاف بین وضع موجود و مطلوب سازوکارهای مدیریتی

۶. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش نشان‌دهنده اهمیت عملکرد سازمانی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های مدیریتی در ایجاد و تقویت مسئولیت ذهنی در کارکنان بخش دولتی کشورمان می‌باشد. ملاحظه شد که برخی از مفاهیم برگرفته از مصاحبه‌ها با ادبیات پژوهش سازگاری نداشتند که علت آن را می‌توان شرایط ویژه سازمان‌های خدمات عمومی کشورمان و برخی تفاوت‌های فرهنگی دانست. به‌علاوه برخی از سازوکارها مانند آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای، سیستم استخدام مناسب، انگیزش کارکنان، وجود تناسب بین گفتار و عمل مدیریتی و یا آزادی عمل در شغل با استناد بر ادبیات پژوهش تأثیر مستقیم‌تر و بیشتری بر ایجاد مسئولیت ذهنی در کارکنان خواهند داشت. نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش نیز نشان‌دهنده وضعیت نامناسب بهره‌گیری از سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی در وضعیت فعلی بود. به عبارت دیگر هیچ‌کدام از سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی از لحاظ به کار گرفته شدن در سازمان‌های خدمات عمومی کشورمان در وضعیت مناسبی قرار

نداشتند. نمره وضع مطلوب این سازوکارها نیز نشان‌دهنده درجه اهمیت به‌کارگیری این سازوکارها از دیدگاه شرکت‌کنندگان بود، که در مورد اکثر سازوکارها درجه به‌کارگیری زیاد و یا بسیار زیاد به‌دست آمده است. به‌عبارتی سازوکارهای ارتقاء مسئولیت ذهنی از لحاظ به‌کارگیری در وضع موجود نمره‌ای کمتر از متوسط و در وضع مطلوب نمره‌ای بالاتر از متوسط کسب کرده بودند که نشان اختلاف زیاد بین وضع موجود و مطلوب این سازوکارها می‌باشد. در پایان با توجه به نتایج به‌دست آمده و تحلیل‌های صورت‌گرفته پیشنهادها کاربردی زیر برای ارتقاء مسئولیت ذهنی کارکنان و کاهش شکاف بین وضع موجود و مطلوب این سازوکارها ارائه می‌گردد:

سازوکارهای سازمانی

- استقرار نظام استخدام براساس ویژگی‌های شخصیتی مطلوب (شایسته‌گزینی) و ورود افراد اخلاق‌محور و حرفه‌ای به سازمان‌ها.
- شناسایی انگیزه‌های کارکنان و برانگیختن این انگیزه‌ها (فراهم کردن زمینه بروز رفتار اخلاقی برای کارکنان مسئولیت‌پذیر).
- ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان‌ها به‌منظور تغییر نگرش افراد نسبت به مفاهیمی مانند کار، تلاش، منفعت عامه و مفاهیم ارزشی از این قبیل.
- استقرار یک نظام عادلانه ارزشیابی کارکنان، پاداش، حقوق و مزایا در سازمان‌ها.
- حمایت همه‌جانبه سازمان‌ها از افراد متعهد و مسئولیت‌پذیر و برقراری رویه‌های رسمی در سازمان‌ها برای افشاء اعمال غیراخلاقی کارکنان و مدیران.
- ارائه آموزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای در سازمان‌ها از طریق برگزاری کارگاه‌های اخلاق.
- استقرار یک نظام ترفیع و ارتقاء عادلانه و شفاف در سازمان‌ها (اعلام استانداردهای مشخصی که افراد براساس آنها ارتقا می‌یابند).
- ابهام‌زدایی از امور مالی و قوانین و مقررات در سازمان‌ها.
- برقراری شایسته‌چینی در سازمان‌ها بدین‌معنی که افراد با ویژگی‌های شغلی خویش از لحاظ توانایی فیزیکی و فکری تناسب داشته باشند.
- اشاعه ارزش‌های انسانی و پاسداشت مستمر ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌ها، بدین‌صورت که از تصمیمات اخلاقی کارکنان حمایت شود، به ارزش‌هایی مانند صداقت، راستی و درستی اهمیت داده شود و مدیران در تمامی تصمیمات خود همواره عدالت و انصاف را رعایت کنند.

سازوکارهای شغلی

- بازطراحی مشاغل به گونه‌ای که افراد از حیطه اختیار وسیع‌تری در شغل خویش برخوردار باشند و بتوانند دستاوردهای شغلی خویش (چشم‌انداز) را ببینند.
- استفاده از تکنیک‌های مهندسی شغل به منظور بازطراحی مشاغل و غنی‌سازی آنها به منظور ارتقاء جذابیت و چالشی بودن پست‌های سازمانی.

سازوکارهای مدیریتی

- مدیران به دانش سازمانی درباره قوانین، مقررات و ساختار سازمانی مجهز باشند و توانایی تصمیم‌گیری در وضعیت‌های پیچیده و توانایی درک احساسات دیگران را در خود تقویت کنند.
- مدیران از رانت‌خواری سازمانی، بهره‌مندی غیرمجاز از امکانات سازمانی و خویشاوندگرایی پرهیزند.

- برقراری تعامل بین مدیران و کارمندان از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای.
- به منظور ایجاد ذهنیت مثبت در کارکنان رفتار مدیران براساس کدهای اخلاقی درونی آنان باشد (همسویی گفتار و عمل).

منابع

۱. دنها، رابرت بی. (۱۳۸۲). *تئوری‌های سازمان دولتی*. سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: نشر صفار.
۲. رضائیان، علی. (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.
۳. سیدرضی. (۱۳۷۹). *نهج‌البلاغه*. حسین انصاریان. تهران: انتشارات پیام آزادی. چاپ هفتم. بازیابی شده از: <http://maarefquran.org/index.php/page/viewArticle/LinkID,5476>
۴. عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۰). *طراحی مدل جامع تعلق خاطر کارکنان با استفاده از مدل ترکیبی*. رساله دوره دکتری. دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
۵. فقیهی، ابوالحسن و بهروز رضایی‌منش. (۱۳۸۴). *اخلاق اداری*. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۴۷.
6. Barnard, C. I. (1952). A Definition of Authority. In R. K. Merton & Others (eds). *Reader in Bureaucracy*. New York: Free Press.
7. Bertelli, M. A. & E. L. Lynn. (2003). Managerial Responsibility. *Public Administration Review*. 63: 259-268.
8. Cooper, T. L. (2004). Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort. *Public Administration Review*. 64: 395-407.
9. Cooper, T. L. (2011). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for The Administrative Role*. 6th Ed. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
10. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. 2nd Ed. Thousand Oaks. CA: Sage.
11. Egger, R. A. (1965). *Responsibility in Administration: an Exploratory Essay*. In R. C. Martin (ed.). *Public Administration and Democracy: Essays in Honor of Paul Appleby*. Syracuse, N.Y. Syracuse University Press
12. Finer, H. (1941). Administrative Responsibility in Democratic Government. *Public Administration Review*. 1: 335-350.
13. Friedrich, C. J. (1935). Responsible Government Service under the American Constitution. in Friedrich and Others. *Problems of the American Public Service*. New York: McGraw-Hill.
14. Gilbert, E. C. (1959). The Framework of Administrative Responsibility. *Journal of Politics*. 21: 373-407
15. Gillen, D. J. & S. J. Carroll Jr. (1985). Relationship of Managerial Ability to Unit Effectiveness in more Organic Versus more Mechanistic Departments. *Journal of Management Studies*. 22: 61-75.
16. Goleman, D.; R. Boyatzis. & A. McKee. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: MA: Harvard Business School of Publishing.
17. Haney, C.; C. Banks & P. Zimbardo. (1973). Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison. *International Journal of Criminology and Penology*. 1: 69-97.
18. Haq, S. (2011). Ethics and Leadership Skills in The Public Service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 15: 2792- 2796.
19. Hart, D. K. (1984). The Virtuous Citizen, the Honorable Bureaucrat as Public Administrator. *Public Administration Review*. 44: 111-121.
20. Kallen, M. H. (1942). Responsibility. *The University of Chicago Press*. 52: 350-376.

21. Katz, R. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator* (Harvard Business Review Classics). MA: Harvard Business School Press.
22. Kearney, R. C. & Ch. Sinha. (1988). Professionalism and Bureaucratic Responsiveness: Conflict or Compatibility?. *Public Administration Review*. 48: 571-579.
23. Lincoln, Y. & E. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. CA: Sage Publications
24. Lee, C. & J. Farh. (2004). Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance. *Applied Psychology: an International Review*. 53: 136-154.
25. Maykut, P. & R. Morehouse. (1994). *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*. London: The Falmer Press.
26. Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper and Row.
27. Mosher, F. C. (1968). *Democracy and The Public Service*. New York: Oxford University Press.
28. Mumford, M. D.; M. A. Marks; M. S. Connelly; S. J. Zaccaro. & R. Reiter-Palmon. (2000). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *Leadership Quarterly*. 11: 87-114.
29. Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practice*. 5th Ed. London: Sage Publications Inc.
30. Ott, J. S.; A. C. Hyde & J. M. Shafritz. (1991). *Public Management: The Essential Readings*. Chicago, IL: Nelson Hall.
31. Rahman, A. (1996). Administrative Responsibility: An Islamic Perspective. *The American Journal of Islamic Social Science*. 13: 497-517.
32. Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications Inc.
33. Simon, H. A.; D. W. Smithburg & V. A. Thompson. (1950). *Public Administration*. New York: Knopt.
34. Strauss, A. & M. J. Corbin. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed. Sage Publication.
35. Yuki, G. (2001). *Leadership in Organizations*. (5nd Ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.