

به نام خدا

مدیریت و بهبود رفتار کارکنان دولت

مؤلف :

هاشم نامور حمز انلویی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۴)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرسناسه : نامور حمزانلویی، هاشم ، ۱۳۶۱
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت وبهپود رفتار کارکنان دولت / مولف هاشم نامور حمزانلویی
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری : ۱۱۰ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۱۷-۹۷۵-۶
وضعیت فهرست نویسی : فیفا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : مدیریت - بهپود رفتار - کارکنان دولت
رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
رده بندی دیویی : ۵۵/۶۶۸
شماره کتابشناسی ملی : ۸۸۳۷۶۱۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیفا

نام کتاب : مدیریت وبهپود رفتار کارکنان دولت
مولف : هاشم نامور حمزانلویی
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد : محدثه فرهمند
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۴
چاپ : زبرجد
قیمت : ۱۶۵۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۱۷-۹۷۵-۶
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



فهرست

مقدمه	۵
فصل اول : مبانی نظری و مفهومی رفتار کارکنان دولت	۷
مفهوم رفتار سازمانی و جایگاه آن در مدیریت دولتی	۹
ویژگی‌ها و تفاوت‌های رفتار کارکنان در بخش دولتی و خصوصی	۱۱
ابعاد فردی رفتار کارکنان دولت (نگرش‌ها، ارزش‌ها و شخصیت)	۱۴
نقش ساختار اداری و قوانین در شکل‌دهی رفتار شغلی	۱۶
تأثیر محیط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بر رفتار کارکنان دولت	۱۸
اهمیت مدیریت رفتار کارکنان در ارتقای کارآمدی نظام اداری	۲۱
فصل دوم : عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان دولت	۲۵
انگیزش شغلی و نقش آن در شکل‌گیری رفتار کارکنان	۲۷
تأثیر سبک‌های رهبری مدیران دولتی بر رفتار کارکنان	۳۰
نقش عدالت سازمانی و ادراک انصاف در رفتار شغلی	۳۲
فرهنگ سازمانی و هنجارهای رفتاری در دستگاه‌های دولتی	۳۴
شرایط کاری، امنیت شغلی و تأثیر آن بر رفتار کارکنان	۳۷
ارتباطات سازمانی و نقش آن در رفتار فردی و جمعی کارکنان	۳۹
فصل سوم : چالش‌ها و آسیب‌های رفتاری در نظام اداری دولتی	۴۳
رفتارهای انحرافی و غیرحرفه‌ای در سازمان‌های دولتی	۴۵
بی‌انگیزگی، فرسودگی شغلی و پیامدهای رفتاری آن	۴۸
مقاومت در برابر تغییر و نوآوری در دستگاه‌های دولتی	۵۱
تعارضات سازمانی و تأثیر آن بر روابط کاری	۵۴
بوروکراسی، تمرکزگرایی و پیامدهای رفتاری آن‌ها	۵۷

۵۹	ضعف پاسخگویی و تأثیر آن بر رفتار خدمت‌رسانی کارکنان
۶۳	فصل چهارم : راهبردها و الگوهای مدیریت و بهبود رفتار کارکنان دولت
۶۶	نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود رفتار کارکنان
۶۸	توسعه رهبری اخلاقی و رفتارمدار در سازمان‌های دولتی
۷۱	نظام‌های انگیزشی مادی و غیرمادی و تأثیر آن‌ها بر رفتار
۷۴	آموزش، توانمندسازی و توسعه مهارت‌های رفتاری کارکنان
۷۷	اصلاح فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی رفتار مطلوب
۸۰	نقش ارزیابی عملکرد در مدیریت و بهبود رفتار کارکنان
۸۳	فصل پنجم : الگوهای نوین در بهبود رفتار کارکنان دولت
۸۵	مدیریت رفتار کارکنان در عصر تحول دیجیتال
۸۸	نقش دولت الکترونیک در شفافیت و اصلاح رفتار اداری
۹۱	حکمرانی خوب و تأثیر آن بر رفتار کارکنان دولت
۹۳	رفتار شهروندمدار و ارتقای کیفیت خدمات عمومی
۹۶	سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی در ارتباط با رفتار کارکنان
۹۹	چشم‌انداز آینده مدیریت رفتار کارکنان دولت در ایران
۱۰۲	نتیجه‌گیری
۱۰۵	منابع

مقدمه

مدیریت و بهبود رفتار کارکنان دولت یکی از بنیادی‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین موضوعات در حوزه مدیریت منابع انسانی و اداره امور عمومی به شمار می‌آید، زیرا رفتار کارکنان دولتی به طور مستقیم با کیفیت ارائه خدمات عمومی، رضایت شهروندان، اعتماد اجتماعی و کارآمدی نظام اداری ارتباط دارد. در سازمان‌های دولتی، کارکنان نه تنها مجریان سیاست‌ها و برنامه‌های حاکمیتی هستند، بلکه چهره عملی دولت در برابر مردم محسوب می‌شوند و نوع رفتار، نگرش و تعامل آنان می‌تواند تصویر کلی از نظام اداری و حتی حاکمیت را در ذهن جامعه شکل دهد. از این رو، توجه به رفتار کارکنان و تلاش برای مدیریت و بهبود آن، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای دستیابی به اهداف توسعه‌ای و ارتقای حکمرانی مطلوب است. رفتار کارکنان دولت حاصل تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی و فرهنگی است که هر یک به تنهایی و در ارتباط با یکدیگر، الگوهای رفتاری خاصی را در محیط‌های اداری ایجاد می‌کنند. ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، باورها، انگیزش‌ها و نگرش‌های فردی کارکنان از یک سو و ساختار سازمانی، سبک رهبری، نظام‌های پاداش و تنبیه، قوانین و مقررات اداری از سوی دیگر، بستر شکل‌گیری رفتارهای شغلی را فراهم می‌سازند. علاوه بر این، شرایط اجتماعی، انتظارات شهروندان، فرهنگ عمومی جامعه و حتی فضای سیاسی و اقتصادی کشور نیز بر رفتار کارکنان دولت تأثیرگذار است و نمی‌توان مدیریت رفتار آنان را بدون توجه به این زمینه‌های گسترده تحلیل کرد. در سازمان‌های دولتی، رفتار کارکنان اغلب تحت تأثیر مقررات رسمی و سلسله‌مراتب اداری قرار دارد، اما تجربه نشان داده است که صرف وجود قوانین و دستورالعمل‌ها نمی‌تواند تضمین‌کننده رفتار مطلوب و اثربخش باشد. در بسیاری از موارد، رفتارهای صوری، بی‌انگیزگی، کم‌کاری، مقاومت در برابر تغییر، بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع و کاهش تعهد سازمانی از جمله چالش‌هایی هستند که نظام اداری با آن مواجه است. این مسائل نشان می‌دهد که مدیریت رفتار کارکنان دولت نیازمند رویکردی فراتر از کنترل اداری و نظارت رسمی است و باید بر مبنای درک عمیق‌تری از نیازها، انگیزه‌ها و شرایط روانی و اجتماعی کارکنان شکل گیرد. بهبود رفتار کارکنان دولت مستلزم ایجاد توازن میان الزامات قانونی و توجه به ابعاد انسانی کار است. کارکنان دولتی زمانی رفتار مسئولانه، اخلاقی و متعهدانه از خود نشان می‌دهند که احساس ارزشمندی، عدالت، امنیت شغلی و امکان رشد و پیشرفت را در محیط کار تجربه کنند. بی‌توجهی به این عوامل می‌تواند به شکل‌گیری رفتارهای منفی، کاهش انگیزش و افت عملکرد منجر شود. از این منظر، مدیریت رفتار نه تنها یک

وظیفه کنترلی، بلکه فرایندی حمایتی و توسعه‌محور است که هدف آن شکوفاسازی توانمندی‌های انسانی در چارچوب مأموریت‌های سازمانی است. نقش مدیران دولتی در شکل‌دهی و بهبود رفتار کارکنان نقشی کلیدی و تعیین‌کننده است. مدیران از طریق سبک رهبری، شیوه ارتباط، نحوه تصمیم‌گیری و برخورد با کارکنان، پیام‌های آشکاری درباره ارزش‌ها و انتظارات رفتاری سازمان ارسال می‌کنند. رفتار مدیران به‌عنوان الگوی رفتاری، تأثیر عمیقی بر نگرش و عملکرد کارکنان دارد و می‌تواند زمینه‌ساز اعتماد، همکاری و تعهد یا بالعکس، بی‌اعتمادی، تعارض و نارضایتی شود. از این رو، توسعه شایستگی‌های مدیریتی و تقویت مهارت‌های رفتاری مدیران، بخش جدایی‌ناپذیر از فرایند بهبود رفتار کارکنان دولت محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عوامل مهم در مدیریت رفتار کارکنان دولت است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک است که رفتارهای پذیرفته‌شده و مطلوب را در سازمان تعریف می‌کند. در سازمان‌های دولتی که فرهنگ پاسخگویی، شفافیت، عدالت و خدمت‌محوری تقویت شده است، کارکنان نیز تمایل بیشتری به بروز رفتارهای مثبت و حرفه‌ای نشان می‌دهند. در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر بی‌تفاوتی، روابط غیررسمی ناسالم و عدم شایسته‌سالاری می‌توانند رفتارهای منفی را بازتولید و تثبیت کنند. بنابراین، اصلاح و بهبود فرهنگ سازمانی یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای مدیریت رفتار کارکنان دولت به شمار می‌آید. انگیزش کارکنان دولتی نیز نقش اساسی در شکل‌گیری رفتار آنان دارد. اگرچه نظام‌های انگیزشی در بخش دولتی به دلیل محدودیت‌های قانونی و مالی با چالش‌هایی مواجه‌اند، اما استفاده هوشمندانه از مشوق‌های غیرمادی مانند قدردانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت‌های یادگیری و ارتقای شغلی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر بهبود رفتار کارکنان داشته باشد. کارکنانی که انگیزه درونی قوی‌تری دارند، معمولاً رفتار مسئولانه‌تر، خلاق‌تر و متعهدانه‌تری از خود نشان می‌دهند و کمتر دچار رفتارهای انحرافی یا منفعلانه می‌شوند. آموزش و توانمندسازی نیز از ابزارهای مهم در مدیریت و بهبود رفتار کارکنان دولت محسوب می‌شود. آموزش‌های هدفمند در زمینه مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت تعارض، کار تیمی و خدمت‌رسانی به ارباب‌رجوع می‌تواند آگاهی و حساسیت کارکنان نسبت به رفتارهای شغلی را افزایش دهد. این آموزش‌ها زمانی اثربخش خواهند بود که به‌صورت مستمر، کاربردی و متناسب با نیازهای واقعی کارکنان طراحی و اجرا شوند و با سایر سیاست‌های منابع انسانی هم‌راستا باشند. مدیریت و بهبود رفتار کارکنان دولت فرایندی پویا، چندبعدی و بلندمدت است که نیازمند نگاه سیستمی و جامع‌نگر می‌باشد. این فرایند تنها با تدوین بخشنامه‌ها و مقررات جدید محقق نمی‌شود، بلکه مستلزم تغییر نگرش‌ها، اصلاح ساختارها، تقویت فرهنگ سازمانی و سرمایه‌گذاری مستمر بر منابع انسانی است.

فصل اول:

مبانی نظری و مفهومی رفتار کارکنان دولت

رفتار کارکنان دولت به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه های عملکرد نظام اداری، همواره مورد توجه اندیشمندان حوزه مدیریت، علوم رفتاری و اداره امور عمومی بوده است. درک رفتار کارکنان دولت مستلزم شناخت مبانی نظری و مفهومی است که ریشه در نظریه های رفتار سازمانی، مدیریت دولتی، روان شناسی اجتماعی و جامعه شناسی سازمان ها دارد. رفتار کارکنان دولت مجموعه ای از کنش ها، واکنش ها، نگرش ها و الگوهای رفتاری است که کارکنان در محیط اداری و در تعامل با مدیران، همکاران و شهروندان از خود بروز می دهند. این رفتارها می توانند رسمی یا غیررسمی، مطلوب یا نامطلوب، فردی یا جمعی باشند و تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات عمومی و اثربخشی سازمان های دولتی دارند. از منظر نظری، رفتار کارکنان دولت پدیده ای چندبعدی و پویاست که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می گیرد. نظریه های کلاسیک مدیریت، رفتار کارکنان را عمدتاً تابع قوانین، مقررات و ساختارهای رسمی می دانستند و بر کنترل، نظارت و انضباط اداری تأکید داشتند.

در این رویکرد، فرض بر این بود که کارکنان با تبعیت از دستورالعمل ها و سلسله مراتب اداری، رفتار مطلوب از خود نشان می دهند. با این حال، تجربه عملی و پژوهش های بعدی نشان داد که رفتار انسانی پیچیده تر از آن است که صرفاً با قوانین و کنترل بیرونی هدایت شود. با ظهور نظریه های نئوکلاسیک، توجه به ابعاد انسانی رفتار کارکنان افزایش یافت. این نظریه ها بر نقش نیازها، انگیزش، رضایت شغلی و روابط انسانی در شکل گیری رفتار کارکنان تأکید کردند. از این دیدگاه، کارکنان دولت نه تنها مجریان دستورات اداری، بلکه انسان هایی با نیازهای روانی، اجتماعی و عاطفی هستند که رفتارشان تحت تأثیر میزان ارضای این نیازها قرار دارد. نظریه هایی مانند سلسله مراتب نیازهای مازلو و نظریه دو عاملی هرزبرگ، چارچوب های مفهومی مهمی برای تحلیل رفتار کارکنان در سازمان های دولتی فراهم کرده اند. در رویکردهای جدیدتر، رفتار کارکنان دولت در چارچوب نظریه های شناختی و اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. این نظریه ها بر نقش ادراک، تفسیر فردی، باورها و نگرش ها در تعیین رفتار تأکید دارند.

کارکنان بر اساس برداشت خود از عدالت، حمایت سازمانی، امنیت شغلی و سبک مدیریت، رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهند. به عبارت دیگر، آنچه برای رفتار کارکنان اهمیت دارد، نه تنها واقعیت‌های عینی سازمان، بلکه ادراک ذهنی آنان از این واقعیت‌هاست. در حوزه مدیریت دولتی، رفتار کارکنان مفهومی فراتر از رفتار شغلی فردی دارد و با مفاهیمی چون مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، اخلاق اداری و خدمت‌محوری گره خورده است. کارکنان دولت به دلیل ارتباط مستقیم با منافع عمومی، نقش ویژه‌ای در تحقق عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی ایفا می‌کنند. از این رو، رفتار آنان نه تنها از منظر کارایی سازمانی، بلکه از دیدگاه ارزشی و اجتماعی نیز اهمیت می‌یابد. نظریه‌های مدیریت دولتی نوین بر این نکته تأکید دارند که رفتار کارکنان باید در راستای منافع عمومی و پاسخ به نیازهای شهروندان هدایت شود. مفهوم رفتار کارکنان دولت همچنین با فرهنگ سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک است که چارچوبی نانوشته برای رفتار کارکنان ایجاد می‌کند. در سازمان‌های دولتی، فرهنگ اداری می‌تواند رفتارهایی چون قانون‌مداری، انضباط، همکاری، یا بالعکس، بی‌تفاوتی و محافظه‌کاری را تقویت کند. نظریه‌پردازان معتقدند که تغییر رفتار کارکنان بدون توجه به بستر فرهنگی سازمان، امری دشوار و حتی ناممکن است. از منظر جامعه‌شناختی، رفتار کارکنان دولت بازتابی از ساختارهای اجتماعی و ارزش‌های حاکم بر جامعه است. نظام اداری به عنوان بخشی از ساختار اجتماعی، از فرهنگ عمومی، روابط قدرت و شرایط اقتصادی تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، رفتار کارکنان دولت را نمی‌توان صرفاً پدیده‌ای درون سازمانی دانست، بلکه باید آن را در پیوند با زمینه‌های کلان اجتماعی و سیاسی تحلیل کرد. این دیدگاه به‌ویژه در کشورهایی با ساختار اداری متمرکز و بوروکراتیک اهمیت بیشتری می‌یابد.

در نظریه‌های نوین رفتار سازمانی، تعامل میان فرد و سازمان به عنوان اصلی تحلیل رفتار کارکنان مطرح می‌شود. این نظریه‌ها تأکید دارند که رفتار کارکنان نتیجه تعامل میان ویژگی‌های فردی مانند شخصیت، تجربه و مهارت‌ها با ویژگی‌های سازمانی مانند ساختار، رهبری و نظام پاداش است. در سازمان‌های دولتی، این تعامل اغلب پیچیده‌تر است، زیرا محدودیت‌های قانونی و اداری دامنه انتخاب‌ها و رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی دیگر از مبانی نظری رفتار کارکنان دولت، مفهوم تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی بیانگر میزان وابستگی روانی و عاطفی کارکنان به سازمان و اهداف آن است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند کارکنانی که از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند، رفتارهای مسئولانه‌تر، اخلاقی‌تر و فراتر از وظایف رسمی از خود

نشان می‌دهند. در مقابل، ضعف تعهد سازمانی می‌تواند به بروز رفتارهای منفعلانه، بی‌انگیزی و کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر شود.

رفتار کارکنان دولت همچنین تحت تأثیر سبک‌های رهبری و مدیریت قرار دارد. نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین، خدمت‌گزار و اخلاقی تأکید دارند که مدیران با ایجاد اعتماد، الهام‌بخشی و حمایت می‌توانند رفتار کارکنان را در جهت اهداف سازمانی هدایت کنند. در مقابل، سبک‌های اقتدارگرایانه و کنترل‌محور ممکن است در کوتاه‌مدت نظم اداری ایجاد کنند، اما در بلندمدت به کاهش انگیزش و رفتارهای سطحی منجر می‌شوند. از منظر مفهومی، رفتار کارکنان دولت شامل طیفی از رفتارهای رسمی و غیررسمی است که فراتر از شرح وظایف شغلی تعریف می‌شود. رفتارهای شهروندی سازمانی، مانند همکاری داوطلبانه، کمک به همکاران و تلاش برای بهبود عملکرد سازمان، از جمله رفتارهایی هستند که نقش مهمی در کارآمدی نظام اداری دارند. این رفتارها اغلب نتیجه فضای روانی مثبت، احساس عدالت و حمایت سازمانی هستند.

مفهوم رفتار سازمانی و جایگاه آن در مدیریت دولتی

رفتار سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مطالعاتی در علوم مدیریت، به بررسی رفتار انسان‌ها در محیط‌های سازمانی می‌پردازد و تلاش می‌کند الگوهای رفتاری فردی و گروهی را در چارچوب ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی تبیین کند. این مفهوم بر این فرض استوار است که سازمان‌ها بدون درک صحیح از رفتار کارکنان، قادر به دستیابی به اهداف خود نخواهند بود، زیرا نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. رفتار سازمانی با تمرکز بر نگرش‌ها، انگیزش‌ها، تعاملات، ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های انسانی، بستری علمی برای تحلیل و بهبود عملکرد سازمان‌ها فراهم می‌آورد. رفتار سازمانی ماهیتی میان‌رشته‌ای دارد و از دانش‌هایی چون روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و انسان‌شناسی بهره می‌گیرد. این ویژگی باعث شده است که رفتار سازمانی بتواند پیچیدگی‌های رفتار انسانی در سازمان‌ها را بهتر توضیح دهد.

در این حوزه، انسان نه تنها به‌عنوان یک عامل اقتصادی، بلکه به‌عنوان موجودی اجتماعی، عاطفی و شناختی مورد توجه قرار می‌گیرد. چنین نگاهی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با تنوع گسترده‌ای از کارکنان و ذی‌نفعان مواجه‌اند، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. در مدیریت دولتی، مفهوم رفتار سازمانی جایگاهی خاص و متمایز دارد، زیرا سازمان‌های دولتی برخلاف سازمان‌های

خصوصی، مأموریت‌هایی فراتر از سودآوری اقتصادی دنبال می‌کنند. این سازمان‌ها مسئول تأمین منافع عمومی، اجرای سیاست‌های حاکمیتی و پاسخگویی به شهروندان هستند. بنابراین، رفتار کارکنان در این سازمان‌ها نه تنها بر کارایی داخلی، بلکه بر مشروعیت و اعتماد عمومی نیز تأثیرگذار است. رفتار سازمانی در مدیریت دولتی به تحلیل این موضوع می‌پردازد که چگونه رفتار کارکنان می‌تواند کیفیت خدمات عمومی و رضایت شهروندان را ارتقا یا تضعیف کند.

یکی از ابعاد اساسی رفتار سازمانی در مدیریت دولتی، توجه به رفتار کارکنان در چارچوب قوانین و مقررات اداری است. سازمان‌های دولتی معمولاً دارای ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب مشخص و مقررات گسترده هستند که رفتار کارکنان را هدایت و محدود می‌کنند. با این حال، پژوهش‌های رفتار سازمانی نشان داده‌اند که رفتار واقعی کارکنان همیشه منطبق بر مقررات رسمی نیست و عوامل غیررسمی مانند فرهنگ سازمانی، روابط انسانی و ادراک عدالت نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار ایفا می‌کنند. رفتار سازمانی در مدیریت دولتی همچنین بر نقش انگیزش کارکنان تأکید دارد. برخلاف تصور رایج، کارکنان دولتی صرفاً به انگیزه‌های مادی واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه عواملی چون امنیت شغلی، احترام، مشارکت در تصمیم‌گیری و احساس خدمت به جامعه می‌توانند رفتار آنان را تحت تأثیر قرار دهند. نظریه‌های رفتار سازمانی با ارائه چارچوب‌هایی برای درک این انگیزه‌ها، به مدیران دولتی کمک می‌کنند تا محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان رفتار مسئولانه‌تر و متعهدانه‌تری از خود نشان دهند.

از منظر رفتار سازمانی، تعاملات انسانی در سازمان‌های دولتی نقش کلیدی در موفقیت یا ناکامی برنامه‌ها و سیاست‌ها دارد. ارتباطات اثربخش، اعتماد متقابل و همکاری میان کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمانی شود، در حالی که تعارضات حل‌نشده و ارتباطات ضعیف ممکن است منجر به ناکارآمدی و نارضایتی عمومی گردد. رفتار سازمانی ابزارهایی تحلیلی برای شناسایی و مدیریت این تعاملات فراهم می‌آورد. در مدیریت دولتی نوین، رفتار سازمانی به عنوان یکی از ارکان اصلی حکمرانی خوب شناخته می‌شود. حکمرانی خوب مستلزم شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت است و تحقق این اصول بدون رفتار سازمانی مطلوب کارکنان امکان‌پذیر نیست. رفتار سازمانی با تمرکز بر اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و خدمت‌محوری، چارچوبی مفهومی برای ارتقای کیفیت رفتار اداری ارائه می‌دهد.

رفتار سازمانی در مدیریت دولتی همچنین به بررسی رفتار مدیران و رهبران می‌پردازد. سبک رهبری مدیران تأثیر مستقیمی بر نگرش و رفتار کارکنان دارد. رهبران تحول‌آفرین و اخلاق‌مدار می‌توانند با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تقویت اعتماد، رفتارهای مثبت را در سازمان نهادینه کنند. در مقابل، رهبری اقتدارگرایانه و غیرشفاف ممکن است به بروز رفتارهای انفعالی یا مقاومتی در میان کارکنان منجر شود. یکی دیگر از جنبه‌های مهم رفتار سازمانی در مدیریت دولتی، توجه به رفتارهای شهروندی سازمانی است. این رفتارها شامل اقداماتی داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی است که کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان انجام می‌دهند. در سازمان‌های دولتی، چنین رفتارهایی می‌تواند نقش مهمی در افزایش بهره‌وری و بهبود تصویر عمومی دستگاه‌های اجرایی ایفا کند. رفتار سازمانی تلاش می‌کند عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این نوع رفتارها را شناسایی و تقویت کند.

رفتار سازمانی همچنین به تحلیل مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌پردازد؛ پدیده‌ای که در سازمان‌های دولتی به دلیل ثبات ساختاری و بوروکراسی گسترده، بیشتر مشاهده می‌شود. درک دلایل روانی و سازمانی مقاومت در برابر تغییر، به مدیران دولتی کمک می‌کند تا سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاحی را با موفقیت بیشتری اجرا کنند. رفتار سازمانی با ارائه راهکارهایی برای مدیریت تغییر، نقش مهمی در نوسازی نظام اداری ایفا می‌کند. مفهوم رفتار سازمانی چارچوبی جامع برای فهم رفتار انسان در سازمان‌ها فراهم می‌آورد و جایگاه آن در مدیریت دولتی بسیار حیاتی است. بدون بهره‌گیری از دانش رفتار سازمانی، مدیریت دولتی به مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های اداری تقلیل می‌یابد که توان پاسخگویی به پیچیدگی‌های انسانی و اجتماعی را ندارد. رفتار سازمانی به مدیران دولتی کمک می‌کند تا با نگاهی انسانی‌تر و علمی‌تر، رفتار کارکنان را مدیریت کرده و زمینه‌ساز ارتقای کارآمدی، رضایت شهروندان و اعتماد عمومی شوند.

ویژگی‌ها و تفاوت‌های رفتار کارکنان در بخش دولتی و خصوصی

رفتار کارکنان در هر سازمانی بازتابی از اهداف، ساختار، فرهنگ و محیطی است که آن سازمان در آن فعالیت می‌کند و از این منظر، تفاوت‌های اساسی میان رفتار کارکنان در بخش دولتی و بخش خصوصی مشاهده می‌شود. این تفاوت‌ها ناشی از ماهیت مأموریت‌ها، نظام‌های مدیریتی، ساختارهای قانونی و انتظارات ذی‌نفعان در هر یک از این دو بخش است. درک ویژگی‌ها و تفاوت‌های رفتاری کارکنان در بخش دولتی و خصوصی، پیش‌شرط طراحی سیاست‌های مؤثر

مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. در بخش دولتی، رفتار کارکنان معمولاً در چارچوب قوانین و مقررات رسمی و ساختارهای بوروکراتیک شکل می‌گیرد. وجود آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و سلسله‌مراتب اداری مشخص، دامنه اختیار کارکنان را محدود کرده و رفتار آنان را به سمت رعایت ضوابط و فرآیندهای رسمی سوق می‌دهد. در مقابل، در بخش خصوصی، رفتار کارکنان غالباً انعطاف‌پذیرتر است و تحت تأثیر اهداف رقابتی، نوآوری و سودآوری سازمان قرار دارد.

این تفاوت ساختاری باعث می‌شود کارکنان بخش خصوصی تمایل بیشتری به ابتکار عمل و تصمیم‌گیری مستقل داشته باشند. یکی از ویژگی‌های بارز رفتار کارکنان دولتی، تأکید بر امنیت شغلی است. در بسیاری از نظام‌های اداری، استخدام در بخش دولتی با ثبات شغلی بیشتری همراه است و این امر می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد. امنیت شغلی بالا گاهی منجر به افزایش تعهد و وفاداری می‌شود، اما در برخی موارد ممکن است به کاهش انگیزش، محافظه‌کاری و مقاومت در برابر تغییر بینجامد. در مقابل، کارکنان بخش خصوصی معمولاً با امنیت شغلی کمتری مواجه‌اند و این موضوع می‌تواند رفتار آنان را به سمت تلاش بیشتر، رقابت‌پذیری و تمرکز بر عملکرد سوق دهد. رفتار کارکنان در بخش دولتی همچنین تحت تأثیر مأموریت‌های عمومی و خدمت‌رسانی به جامعه قرار دارد. کارکنان دولت به‌عنوان مجریان سیاست‌های عمومی، نقشی اجتماعی و حاکمیتی ایفا می‌کنند و رفتار آنان با مفاهیمی چون پاسخگویی، عدالت و خدمت به شهروندان پیوند خورده است.

این ویژگی باعث می‌شود رفتار کارکنان دولتی از منظر اخلاقی و اجتماعی حساسیت بیشتری داشته باشد. در مقابل، رفتار کارکنان بخش خصوصی بیشتر در چارچوب تحقق اهداف سازمانی و رضایت مشتریان تعریف می‌شود و مسئولیت اجتماعی آنان غالباً در قالب سیاست‌های داوطلبانه سازمانی بروز می‌یابد. نظام‌های انگیزشی نیز نقش مهمی در تفاوت رفتار کارکنان دو بخش ایفا می‌کنند. در بخش دولتی، به دلیل محدودیت‌های قانونی و مالی، نظام پاداش‌دهی اغلب کمتر انعطاف‌پذیر است و تفاوت‌های عملکردی کارکنان به‌صورت محدود در رفتارهای تشویقی منعکس می‌شود. این موضوع می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر گذاشته و انگیزش بیرونی را کاهش دهد. در بخش خصوصی، نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد رایج‌تر است و کارکنان معمولاً ارتباط مستقیم‌تری میان تلاش، عملکرد و پاداش مشاهده می‌کنند که این امر بر رفتار آنان اثرگذار

است. فرهنگ سازمانی نیز از عوامل مهم تمایز رفتار کارکنان در بخش دولتی و خصوصی به شمار می‌آید. فرهنگ سازمانی در بخش دولتی اغلب رسمی‌تر، قانون‌محورتر و مبتنی بر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری است. این فرهنگ می‌تواند رفتارهایی مانند رعایت مقررات، احتیاط در تصمیم‌گیری و پرهیز از ریسک را تقویت کند. در مقابل، فرهنگ سازمانی در بخش خصوصی معمولاً پویاتر، نتیجه‌گرا و رقابتی‌تر است و رفتارهایی چون نوآوری، سرعت عمل و پذیرش ریسک را تشویق می‌کند. تفاوت در سبک‌های رهبری و مدیریت نیز بر رفتار کارکنان دو بخش تأثیرگذار است. در سازمان‌های دولتی، سبک‌های مدیریتی اغلب متأثر از ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی هستند و تصمیم‌گیری‌ها ممکن است متمرکزتر باشد. این شرایط می‌تواند رفتار کارکنان را به سمت تبعیت، انتظار برای دستور و کاهش مشارکت سوق دهد. در بخش خصوصی، به‌ویژه در سازمان‌های نوآور، سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین رایج‌تر است و این امر می‌تواند رفتار کارکنان را به سمت مسئولیت‌پذیری و مشارکت فعال هدایت کند.

رفتار کارکنان در دو بخش از نظر واکنش به تغییر نیز تفاوت‌هایی دارد. در بخش دولتی، تغییرات سازمانی اغلب با مقاومت بیشتری مواجه می‌شوند، زیرا ساختارهای بوروکراتیک، قوانین سخت‌گیرانه و فرهنگ ثبات‌محور، پذیرش تغییر را دشوار می‌سازد. این وضعیت می‌تواند رفتار کارکنان را محافظه‌کارانه‌تر کند. در مقابل، کارکنان بخش خصوصی به دلیل فشار رقابتی بازار و ضرورت بقا، معمولاً آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر و انطباق با شرایط جدید دارند. ارتباطات سازمانی نیز در شکل‌دهی رفتار کارکنان نقش دارد. در بخش دولتی، ارتباطات اغلب رسمی‌تر و مبتنی بر کانال‌های اداری مشخص است و این موضوع می‌تواند سرعت و کیفیت تبادل اطلاعات را تحت تأثیر قرار دهد. در بخش خصوصی، ارتباطات غیررسمی و افقی رایج‌تر است و این امر می‌تواند رفتارهای مشارکتی و تیمی را تقویت کند. تفاوت در الگوهای ارتباطی، به تفاوت در رفتارهای کاری و تعاملات بین‌فردی کارکنان منجر می‌شود. از منظر ارزیابی عملکرد، رفتار کارکنان در بخش دولتی و خصوصی تفاوت‌های قابل توجهی دارد. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، ارزیابی عملکرد به‌صورت دوره‌ای و بر اساس شاخص‌های نسبتاً ثابت انجام می‌شود و بازخورد رفتاری ممکن است محدود باشد.

ابعاد فردی رفتار کارکنان دولت (نگرش‌ها، ارزش‌ها و شخصیت)

رفتار کارکنان دولت پیش از آنکه متأثر از ساختارها، قوانین و فرآیندهای اداری باشد، ریشه در ویژگی‌های فردی آنان دارد و این ویژگی‌ها به‌عنوان زیربنای شکل‌گیری رفتار شغلی، نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه عملکرد، تعامل و تصمیم‌گیری کارکنان ایفا می‌کنند. ابعاد فردی رفتار کارکنان دولت مجموعه‌ای از عوامل درونی را دربر می‌گیرد که مهم‌ترین آن‌ها نگرش‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی است. این ابعاد فردی چارچوبی ذهنی و روانی ایجاد می‌کنند که از طریق آن کارکنان محیط کار، وظایف شغلی، مدیران، همکاران و شهروندان را تفسیر کرده و بر اساس آن دست به کنش می‌زنند. نگرش‌ها به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین مؤلفه‌های فردی رفتار کارکنان دولت، بیانگر ارزیابی‌ها، باورها و احساسات افراد نسبت به موضوعات مختلف شغلی و سازمانی هستند. نگرش کارکنان نسبت به شغل، سازمان، مدیریت، قوانین و ارباب‌رجوع می‌تواند جهت‌گیری کلی رفتار آنان را مشخص کند. کارکنانی که نگرش مثبتی نسبت به شغل خود دارند، معمولاً رفتار مسئولانه‌تر، مشارکتی‌تر و متعهدانه‌تری از خود نشان می‌دهند، در حالی که نگرش‌های منفی می‌تواند به بی‌انگیزگی، بی‌تفاوتی و کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر شود.

در سازمان‌های دولتی، نگرش کارکنان اغلب تحت تأثیر تجربه‌های کاری، شیوه مدیریت، عدالت ادراک‌شده و شرایط محیطی شکل می‌گیرد. نگرش نسبت به عدالت سازمانی، به‌ویژه، نقش مهمی در رفتار کارکنان دارد. اگر کارکنان احساس کنند که تصمیمات مدیریتی منصفانه است و فرصت‌ها به‌صورت عادلانه توزیع می‌شود، احتمال بروز رفتارهای مثبت افزایش می‌یابد. در مقابل، ادراک بی‌عدالتی می‌تواند نگرش‌های منفی و رفتارهای مقاومتی یا انفعالی را تقویت کند. نگرش کارکنان دولت نسبت به خدمت‌رسانی و ارباب‌رجوع نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در نظام اداری، شهروندان به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی خدمات عمومی شناخته می‌شوند و نوع نگرش کارکنان به آنان می‌تواند کیفیت تعاملات اداری را تعیین کند. نگرش خدمت‌محور، رفتارهایی چون احترام، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند، در حالی که نگرش‌های ابزاری یا بی‌تفاوت می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و نارضایتی شهروندان بینجامد. ارزش‌ها به‌عنوان بعدی عمیق‌تر از نگرش‌ها، نقش بنیادینی در شکل‌گیری رفتار کارکنان دولت دارند.

ارزش‌ها باورهای نسبتاً پایدار و درونی‌شده‌ای هستند که مشخص می‌کنند چه چیزی برای فرد مهم، مطلوب یا شایسته است. ارزش‌های فردی کارکنان، معیارهایی برای قضاوت درباره درست

و نادرست بودن رفتارها فراهم می‌کنند و جهت‌گیری کلی رفتار شغلی را شکل می‌دهند. در سازمان‌های دولتی، ارزش‌هایی چون صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری، قانون‌مداری و خدمت به جامعه اهمیت ویژه‌ای دارند. هم‌سویی یا ناهم‌سویی ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمانی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر رفتار آنان داشته باشد. زمانی که کارکنان احساس کنند ارزش‌های شخصی آنان با ارزش‌های حاکم بر سازمان دولتی هم‌راستا است، تعهد سازمانی افزایش می‌یابد و رفتارهای مثبت تقویت می‌شود. در مقابل، تعارض ارزشی می‌تواند به نارضایتی، تعارض درونی و کاهش انگیزش منجر شود و رفتارهای شغلی را تحت تأثیر قرار دهد. ارزش‌های اخلاقی نیز بخش مهمی از ابعاد فردی رفتار کارکنان دولت را تشکیل می‌دهند. کارکنان دولتی به دلیل دسترسی به منابع عمومی و قدرت تصمیم‌گیری اداری، در موقعیت‌های اخلاقی متعددی قرار می‌گیرند. ارزش‌های اخلاقی قوی می‌توانند به‌عنوان سپری در برابر رفتارهای نادرست، سوءاستفاده از موقعیت شغلی و فساد اداری عمل کنند.

از این رو، تقویت ارزش‌های اخلاقی فردی یکی از پیش‌نیازهای بهبود رفتار کارکنان دولت به شمار می‌آید. شخصیت به‌عنوان بعد سوم از ابعاد فردی رفتار کارکنان دولت، مجموعه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً پایدار روان‌شناختی است که الگوهای رفتاری فرد را در موقعیت‌های مختلف شکل می‌دهد. ویژگی‌های شخصیتی مانند مسئولیت‌پذیری، برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، ثبات هیجانی و وجدان کاری می‌توانند بر نحوه انجام وظایف، تعامل با دیگران و واکنش به فشارهای شغلی تأثیر بگذارند. در سازمان‌های دولتی، تفاوت‌های شخصیتی کارکنان می‌تواند به تفاوت در سبک‌های کاری و رفتارهای شغلی منجر شود. برخی ویژگی‌های شخصیتی، مانند مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری، به‌طور مستقیم با رفتارهای مثبت سازمانی مرتبط هستند. کارکنانی که از این ویژگی‌ها برخوردارند، معمولاً وظایف خود را با دقت و تعهد بیشتری انجام می‌دهند و کمتر دچار رفتارهای انحرافی می‌شوند. در مقابل، ویژگی‌هایی مانند بی‌ثباتی هیجانی یا تمایل به اجتناب از مسئولیت می‌تواند رفتارهای منفی را تقویت کند.

شخصیت کارکنان دولت همچنین بر نحوه تعامل آنان با مدیران، همکاران و ارباب‌رجوع تأثیر می‌گذارد. کارکنانی با شخصیت‌های اجتماعی و همکارانه، تعاملات مثبت‌تری ایجاد می‌کنند و فضای کاری سازنده‌تری را شکل می‌دهند. این در حالی است که شخصیت‌های ناسازگار یا انعطاف‌ناپذیر ممکن است تعارضات بین‌فردی را افزایش دهند و بر رفتار جمعی سازمان اثر منفی