

پیش‌آیندهایی برای انگیزه کارمندان

محمدرضا بهرام زاده^۱، علیرضا منظری توکلی^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

۲- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

چکیده

مفهوم انگیزش کارکنان و توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه می‌گردد از جمله مهمترین موضوعاتی است که در بهره‌وری نیروی انسانی مطرح می‌باشد. انگیزش کارمندان دولت، مدت‌هاست که از موضوعات جذاب بوده است. این تحقیق با هدف تبیین مدل و بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمات عمومی (دولتی) صورت پذیرفت. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. حجم نمونه شامل ۳۲۴ نفر از کارکنان شهرداری‌های استان خراسان رضوی بوده که به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای برگزیده شده‌اند. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های ترکیبی انگیزه خدمت عمومی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی گردآوری شد و ضریب پایایی (α) کرونباخ برای پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۲۲، ۰/۸۱۵ و ۰/۷۹۵ به دست آمد و به منظور اطمینان از تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها (بررسی روایی) از آزمون خبرگی و تحلیل عاملی اکتشافی و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردید. داده‌ها با نرم‌افزارهای "اس پی اس اس" و "آموس" تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین شاخص‌های سازمانی و غیرسازمانی با انگیزش خدمت عمومی کارکنان وجود دارد و روابط در مدل تحقیق تایید شد و در پایان بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی نیز ارائه گردید.

واژگان کلیدی: انگیزه خدمت عمومی، عوامل سازمانی، عوامل غیرسازمانی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

^۲ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

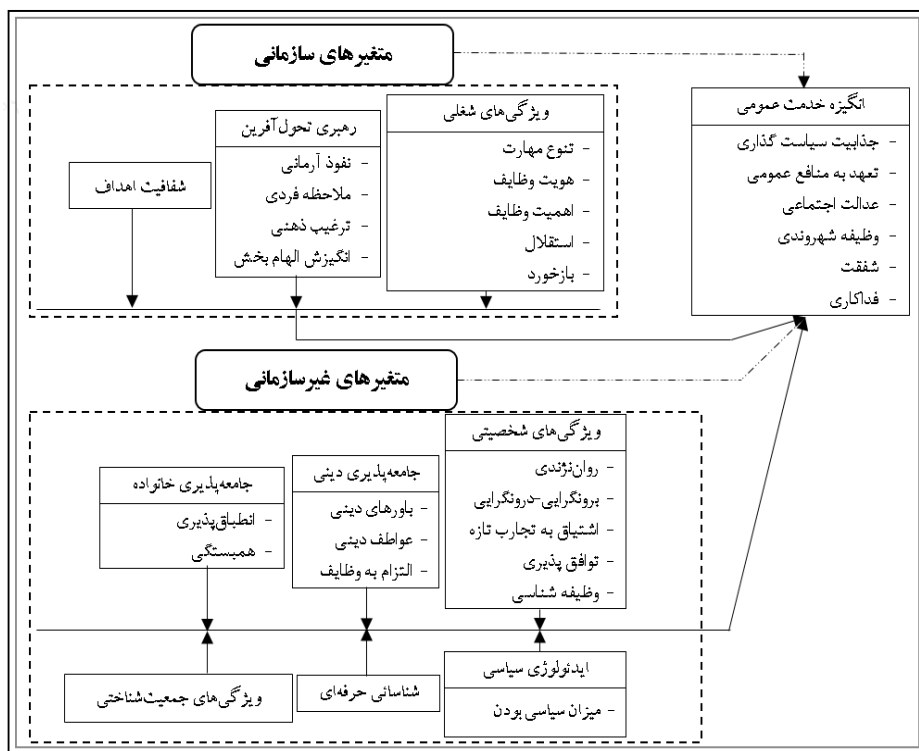
۱- مقدمه

موضوع انگیزه‌ی خدمت عمومی کارکنان دولت، یکی از گسترده‌ترین چالش‌های اداره امور عمومی و مدیریت دولتی بوده (پروسکی و ریتز^۳، ۲۰۱۴) و در شکل‌دهی و تغییر مسیر بخش دولتی اهمیت فراوانی داشته (هورواس و هولوسی- واداز^۴، ۲۰۱۸)، بطوریکه در سالهای اخیر نقش رویکرد انسانی در فرآیند توسعه بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. از آنجائیکه برخورداری از نیروی انسانی با انگیزه، مزیتی برای بخش عمومی می‌باشد، لذا به منظور دستیابی به عملکردی اثربخش، دولت‌ها باید در حوزه مدیریت نیروی انسانی به صورتی هدفمند عمل نمایند. در این راستا مراکز تحقیقاتی باید به ارزیابی و شناسایی شواهدی در حوزه‌های مختلف عوامل سازمانی و غیرسازمانی بپردازند که در ایجاد، تقویت و یا خاموش‌سازی انگیزه خدمت عمومی کارکنان نقش دارند. بهره‌گیری از افرادی که در دولت و سازمان‌های دولتی دارای روحیه خدمت به جامعه بوده و برخوردار از انگیزه خدمت عمومی هستند، می‌تواند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای دولتی داشته باشد. مبنای انگیزه خدمت عمومی باور، ارزش و نگرش‌هایی است که فراتر از منفعت فردی و حتی سازمانی می‌باشد، از اینرو چگونگی به کارگیری افرادی با انگیزه‌های خدمت عمومی در بخش دولتی در کنار شناخت فرایندهای شکل‌گیری انگیزه خدمت از مهمترین زمینه‌هایی است که گرایش متفکران مدیریت دولتی را به خود جلب نموده است. انگیزه خدمت عمومی بر این فرض استوار است که کارکنان بخش عمومی عوامل یا ابعاد انگیزشی متفاوتی از کارکنان بخش خصوصی دارند (پری و هوندگیم^۵، ۲۰۰۸؛ هامبرگ و همکاران^۶، ۲۰۱۴؛ کیم و کیم^۷، ۲۰۱۶). به زعم پری^۸ (۲۰۰۰) عوامل مهم اثرگذار بر انگیزه خدمت کارکنان در چهار گستره زمینه‌های اجتماعی-تاریخی، انگیزشی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای فردی می‌تواند وجود داشته باشند. از طرفی، به جهت نقش مهم عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی، شناسایی عوامل متعدد در این فرآیند، از اهمیت افزون‌تری برخوردار است. پارلبرگ و همکاران^۹ (۲۰۰۷) در مطالعات خود اظهار می‌دارند که ارزشهای بنیادین ناشی از جامعه‌پذیری افراد، می‌تواند باعث برانگیختن کارکنان بخش عمومی شود و مدیران نقش مهمی را در تفسیر اینگونه اهداف گسترده دارند، گرچه مدیریت ارزش‌ها، فرآیندی اجتماعی است که از طریق تعاملات جمعی صورت می‌پذیرد، اما سیستم رسمی مدیریت نیز می‌تواند به منظور افزایش تعاملاتی که باعث برانگیختن کارکنان می‌شود، فرصت‌هایی را فراهم آورد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد موضوع انگیزش کارکنان بخش عمومی می‌تواند بر عملکرد آنها تأثیرگذار باشد (بلی^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ برر^{۱۱}، ۲۰۱۰). شواهد نشان می‌دهد، کارکنانی که انگیزه خدمت عمومی آنها بالاتر است، تمایل بیشتری دارند تا در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی خدمت کنند (هالت^{۱۲}، ۲۰۱۸)، از طرفی انگیزه کارکنان در بخش عمومی و خصوصی با هم متفاوت بوده و عوامل متعددی باعث

³. Perovsky & Ritz⁴. Horváth & Hollósy-Vadász⁵. Perry & Hondeghem⁶. Homberg⁷. Kim & Kim⁸. Perry⁹. Parllberg et al.¹⁰. Bellé¹¹. Brewer¹². Holt

برانگیختن کارکنان در این دو بخش می‌شود و برخلاف شرکت‌های تجاری که بر مبنای سود و منفعت شخصی عمل می‌کنند، مبنای شکل‌گیری سازمان‌های دولتی پیگیری منافع عمومی از طریق ارائه خدمات به عامه مردم و کلیه شهروندان است. بنابراین، چنین سازمان‌هایی نیازمند به‌کارگیری مدیران و کارکنانی هستند که انگیزه‌های منفعت طلبانه فردی را کنار گذاشته و با نگرش انگیزه عمومی خدمت، به عموم مردم خدمت نمایند. شهرداری‌ها از جمله نهادهای عمومی هستند که با توجه به ارتباط نزدیک و مستقیمی که با شهروندان در فرایندهای ارائه خدمات شهری دارند، نقش تعیین‌کننده‌ای را در توسعه مفاهیم شهروندی ایفا می‌کنند. از این رو، بهره‌مندی شهرداری‌ها از افرادی که به منافع جمعی می‌اندیشند و توسعه شهری و مفاهیم شهروندی را ماورای منافع شخصی خود پیگیری می‌کنند اهمیت فراوانی دارد. پژوهش‌های مختلف، ضرورت پرداختن به بحث انگیزه کارکنان در شهرداری‌ها را خاطر نشان ساخته است (حاجیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ معصومی، ۱۳۹۳؛ یعقوبی و احمدنیا، ۱۳۹۳). در یک بررسی جامع که توسط مرکز پژوهش‌های شهرداری تهران انجام گرفته است، مهمترین نیازهای پژوهشی شهرداری احصاء و در قالب یک گزارش ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به موضوع انگیزه کارکنان به عنوان یکی از مهمترین اولویت‌ها و ضرورت‌های پژوهشی اشاره نمود. علاوه بر این، مشکلات انگیزه کارکنان در شهرداری‌ها در پژوهش‌های پیشین نیز مورد بررسی قرار گرفته و بر بهبود آن تاکید شده است (اسماعیلی، ۱۳۹۴). پژوهش‌ها نشان دهنده آن است که ارتقا انگیزه خدمت عمومی در کارکنان نتایج مثبتی از جمله بهبود رضایت شغلی و عملکرد سازمانی را در پی داشته و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (نف و کروم^{۱۳}، ۱۹۹۹). پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که چه رابطه‌ای می‌تواند بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی وجود داشته باشد؟ الگوی زیر که با توجه به پیشینه متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش به دست آمده است، می‌تواند در نظم‌دهی مفهومی و روش‌شناختی پژوهش کمک کند. این مدل در بخش تحلیل‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرد.

¹³. Naff & Crum



شکل ۱. الگوی بررسی متغیرهای پژوهش

۲- مفاهیم اساسی تحقیق و توسعه فرضیه های پژوهش

انگیزه خدمت عمومی^{۱۴}

به زعم نعمتی و همکاران (۱۳۹۵)، انگیزه خدمت عمومی نیرویی برانگیزاننده است که افراد را به ارائه خدمات با ارزش به شهروندان واداشته و تعیین کننده‌ای مهم در عملکرد سازمانی افراد می‌باشد به گونه‌ای که به عنوان انگیزه‌های نوع دوستانه برای خدمت در راستای منافع نوع بشر توصیف می‌شود. کوهلر و رینی^{۱۵} (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که انگیزه خدمت عمومی بیشتر با نظریه رفتار واکنشی اجتماع محور^{۱۶} و کمک گرایانه به مردم^{۱۷} مرتبط است و به اعتقاد ریتز،

¹⁴. Public Service Motivation (PSM)

¹⁵. Koehler & Rainey

¹⁶. Prosocial behavior

¹⁷. Altruism

بر و نثومان^{۱۸} (۲۰۱۶) این موضوع ارتباطی ویژه با اهداف بخش دولتی دارد. در همین راستا استاتس^{۱۹} (۱۹۸۸: ۶۰۱) بیان می‌کند که "انگیزه خدمت عمومی یک مفهوم است، یک نگرش است، یک حس وظیفه و حتی یک حس اخلاقی است". بر و سلدن^{۲۰} (۱۹۹۸) انگیزه خدمت عمومی را نیرویی انگیزشی می‌دانند که افراد را به انجام خدمات عمومی معنادار تهییج می‌کند. واندنبیل^{۲۱} (۲۰۰۷: ۵۶-۵۴) انگیزه خدمت عمومی را عبارت از "اعتقدها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی می‌داند که ورای منافع شخصی و سازمانی جای داشته و منافع نهاد سیاسی بزرگتری را مد نظر قرار می‌دهد و باعث می‌شود تا افراد بر طبق آنچه برای آن نهاد مناسب است عمل کنند". پری و وایز^{۲۲} (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که برخی از افراد به خدمات عمومی علاقه‌مند هستند و توسط آن نیز برانگیخته می‌شوند (برایت^{۲۳}، ۲۰۱۶)، در عین حال انگیزه خدمت عمومی، یک انگیزه‌ی نوع دوستانه عمومی برای خدمت به علائق افراد جامعه می‌باشد (رینی و استینبر^{۲۴}، ۱۹۹۹؛ کارپنتر و همکاران^{۲۵}، ۲۰۱۲؛ به نقل از شجاعی و همکاران، ۱۳۹۴)، همچنین انگیزه خدمت عمومی، یک معیار مناسب برای پیش‌بینی رفتار و نگرش کارکنان بخش دولتی می‌باشد (پری و وایز، ۱۹۹۰؛ واندنبیل، ۲۰۰۸؛ سادیک^{۲۶}، ۲۰۱۷). نعمتی و همکاران (۱۳۹۵: ۱۰)، انگیزه خدمت عمومی را سازه‌ای چند بعدی^{۲۷} و متغیری پنهان از مرتبه دوم^{۲۸} می‌دانند که متغیرهای پنهان مرتبه اول^{۲۹} آن را پس از مرور ادبیات موجود به قرار زیر بیان می‌کنند: تمایل به مشارکت در خط مشی‌گذاری^{۳۰} (جذابیت سیاست‌گذاری)، تعهد به منافع عمومی^{۳۱}، تکلیف مدنی^{۳۲}، عدالت اجتماعی^{۳۳}، شفقت^{۳۴}، فداکاری^{۳۵} (از خود گذشتگی)، تمایل به مشارکت عمومی^{۳۶} و حکمرانی دموکراتیک^{۳۷}، که در جدول زیر آورده شده است.

ابعاد	تعریف
تمایل به مشارکت در خط مشی‌گذاری	علاقه مندی به سیاست و مشارکت در امور سیاسی را می‌توان یکی از مولفه‌های اساسی PSM در نظر گرفت زیرا فعالیت در سازمان‌های عمومی در یک مجموعه محیط سیاسی است. مدیران از طریق درهم آمیختن سیاست‌ها و امور اجرایی برانگیخته می‌شوند.

18. Ritz, Brewer & Neumann

19. Staats

20. Brewer & Selden

21. Vandenabeele

22. Wise

23. Bright

24. Rainey and Steinbauer

25. Carpenter et al.

26. Sadiq

27. Multiple construct

28. Second-order construct

29. First-order factor

30. Willingness to participate in policy-making

31. Commitment to the public interest

32. Civic duty

33. Social justice

34. Compassion

35. Self-sacrifice

36. The desire for public participation

37. Democratic governance

تعهد به منافع عمومی	پایبندی به منفعت عموم شهروندان حتی در صورت تقابل با منافع شخصی.
تکلیف مدنی	خدمت رسانی به شهروندان و لحاظ نمودن نسل های آینده در تصمیم‌گیری ها "فراتر از وظیفه"، بلکه به عنوان یک تکلیف مسلم.
عدالت اجتماعی	اعتقاد به وجود آزادی‌های مشروع، فرصت‌های برابر و رفاه عمومی برای همه.
شفقت	نسبت به جامعه و فقرا.
فداکاری (از خود گذشتگی)	انجام وظیفه در راستای خدمت به شهروندان حتی در صورت زیان فردی.
تمایل به مشارکت عمومی	مشارکت در برنامه‌های عمومی و بهبود کالاها و خدمات عمومی.
حکمرانی دموکراتیک	صاحب حق دانستن شهروندان از برخورداری خدمات عمومی و اعتقاد به لزوم پاسخگویی کارگزاران دولتی به مردم.

جدول ۱. متغیرهای پنهان مرتبه اول انگیزه‌ی خدمت عمومی (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۵)

تحقیقات و بررسی‌هایی که زیر و همکاران^{۳۸} (۲۰۱۸)، در خصوص مدل‌های تاریخی PSM و ورودی‌ها و خروجی‌های آن در چارچوب یک سیستم توسعه‌ای انجام داده‌اند برخی جنبه‌های مرتبط با انگیزه خدمت عمومی را در قالب یک مدل توسعه داده شده بر مبنای مرور ادبیات نظام‌مند نمایش داده‌اند. زیر (۲۰۱۸) با مرور منظم ادبیات حدود ۱۰۶ مقاله علمی، موفق به شناسایی ۵۲ عاملی شد که به طور مستقیم بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار هستند. یافته‌های تحقیقات آبرفیلد^{۳۹} (۲۰۱۴)، وگل و کرول^{۴۰} (۲۰۱۶) نشان داد که سطح انگیزه خدمت عمومی افراد در طول زمان به طور نسبی ثابت است و این مفهوم برای سازمان‌های بخش دولتی به منظور درک انگیزش افراد بسیار مهم است (ویلمولرا، دیوایلیک و وان وتیلوستینک^{۴۱}، ۲۰۱۹). پری (۱۹۹۶) معتقد است خدمت عمومی، خاص هر محیط است. مدل PSM (پری) مخصوص ایالات متحده طراحی شده است. واندنیبل و همکاران^{۴۲} (۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان دادند مفهوم PSM با ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی دولت ارتباط دارد و شامل سیاست‌های دولت در سیستم دستمزد، کارمندیابی، عملکرد و گزارش تخلفات است. به علاوه آن‌ها دریافتند مفهوم PSM در اروپا اسامی و ظواهر مختلفی دارد. به عنوان مثال در بریتانیا، منش اخلاقی خدمات دولتی نامیده می‌شود و در فرانسه به آن "اخلاقیات به نفع منافع عمومی گفته می‌شود". به همین جهت واندنیبل و همکارانش معتقدند که ظهور و گسترش مفاهیمی شبیه PSM در کشورهای مختلف نشان می‌دهد این پدیده‌ای قدرتمند است که در فرهنگ غربی وارد شده است. پری در ادامه تحقیقات خود به منظور سنجش PSM، مقیاس اندازه‌گیری انگیزه خدمت

38. Zubair et al.

39. Oberfield

40. Vogel & Kroll

41. Weißmüllera, De Waelec, van Witteloostuijnc

42. Vandenabeele et al.

عمومی را به شش بعد توسعه داد: جذابیت سیاست‌های عمومی، تعهد به منافع عمومی، وظیفه مدنی، عدالت اجتماعی، شفقت و فداکاری (کیم و واندنیل، ۲۰۱۰؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۳). در واقع پری نخستین تلاش‌ها را برای ارزیابی PSM انجام داد و با بررسی انگیزه‌های سه‌گانه هنجار محور، عاطفی و عقلایی-منطقی فعالیت خود را آغاز نمود. در مفهوم‌سازی، او PSM را در شش بعد ایجاد نمود، زمانیکه پری (۱۹۹۶) مدل خود را در بین خدمتگزاران بخش دولتی مورد اعتبار سنجی قرار داد، او عناصر وظایف شهروندی و عدالت اجتماعی را با بعد تعهد به منافع عمومی ادغام نمود و این دو بعد وظیفه شهروندی و عدالت اجتماعی، از مجموع ابعاد انگیزه خدمت عمومی حذف گردید (هومبرگ و کاستلو^{۴۳}، ۲۰۱۹).

عوامل سازمانی^{۴۴} و انگیزه خدمت عمومی

عوامل سازمانی مرتبط با انگیزه خدمت عمومی مطرح در این پژوهش شامل شفافیت اهداف^{۴۵}، ویژگی‌های شغلی^{۴۶} و رهبری تحول آفرین^{۴۷} می‌باشد که در نقش متغیر مستقل، نقش آفرینی می‌کنند. در مدل پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی که توسط حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) ارائه شده است عوامل سازمانی همان محیط سازمان، تعریف گردیده است و شامل آندسته از عواملی می‌باشد که به طور مستقیم در فضای سازمان می‌تواند تاثیرگذار باشد. لذا فرضیه اول پژوهش بیان می‌کند که:

فرضیه ۱: بین متغیرهای سازمانی با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

ویژگی‌های شغلی و انگیزه خدمت عمومی

ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های عینی مشاغل هستند، به طور ویژه درجه‌ای که مشاغل طراحی شده‌اند به منظور اینکه آنها انگیزش درونی کار و رضایت شغلی متصدیان مشاغل را افزایش دهند (هاکمن و اولدهام^{۴۸}، ۱۹۷۶). مدل ویژگی‌های شغل (هاکمن و لاولر^{۴۹}، ۱۹۷۱؛ هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶؛ ۱۹۸۰) بر پنج عنصر اصلی شغل تمرکز دارد که عبارتند از: تنوع مهارت^{۵۰}، هویت کار^{۵۱}، اهمیت کار^{۵۲}، استقلال^{۵۳} و بازخورد^{۵۴} که هدف نهایی آن نائل شدن به رضایت شغلی و عملکرد شغلی می‌باشد (فرید و فریز^{۵۵}، ۱۹۸۷). آنچه که فرد در کار انجام می‌دهد می‌تواند بر انگیزش کاری او تاثیرگذار باشد (پری و پورتر^{۵۶}، ۱۹۸۲). کامیلری^{۵۷} (۲۰۰۷) نشان داد که انگیزه خدمت عمومی کارکنان بخش دولتی به طور عمده ناشی از محیط سازمانی که آنها را احاطه نموده است می‌باشد. تحلیل‌ها نشان

43. Homberg & Costello

44. Organizational Factors

45. Clarity of goals

46. Job characteristics

47. Transformational leadership

48. Hackman & oldham

49. Hackman & Lawler

50. Skill variety

51. Task identity

52. Task significance

53. Autonomy

54. Feedback

55. Fried & Ferris

56. Perry & Porter

57. Camilleri

می‌دهد که به‌طور عمده یک رابطه مثبت بین ویژگی‌های شغل و ابعاد مختلف PSM وجود دارد (کیم، ۲۰۱۶). نتیجه بیشتر تحقیقات چارچوب کلی تئوری را تایید می‌نماید. فرضیه دوم پژوهش به این صورت مطرح می‌گردد: فرضیه ۲: بین ویژگی‌های شغل با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

رهبری تحول‌آفرین و انگیزه خدمت عمومی

"رهبری تحول‌آفرین شامل مجموعه‌ای از رفتارهاست که پیروان را از طریق تغییر نگرش‌ها، اعتقادات و ارزش‌ها به عملکردی فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند" یوسل و همکاران^{۵۸} (۲۰۱۳: ۱۱۷۱). باس و اولیو^{۵۹} (۱۹۹۴)، رهبری تحول‌آفرین را متشکل از چهار بعد رفتاری انگیزه الهام بخش^{۶۰}، ترغیب ذهنی^{۶۱}، نفوذ آرمانی^{۶۲} و ملاحظات فردی^{۶۳} می‌دانند. رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهد، و این هر دو میزان انگیزش با محوریت خدمت عمومی را افزایش خواهند داد و به عنوان یک انگیزش درونی درک می‌گردد. مطالعات کمی (بلی، ۲۰۱۴؛ پارک و رینی^{۶۴}، ۲۰۰۸؛ واندنیل، ۲۰۰۷؛ رایت و همکاران، ۲۰۱۰) نشان داده است، که رهبری تحول‌آفرین سطح انگیزه خدمت عمومی را افزایش می‌دهد (کریسون^{۶۵}، ۱۹۹۷؛ هوستون^{۶۶}، ۲۰۰۰). با توجه به مطالب ذکر شده انتظار می‌رود:

فرضیه ۳: بین رهبری تحول‌آفرین با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

شفافیت اهداف و انگیزه خدمت عمومی

وضوح هدف، یعنی عدم ابهام در نقش، به طور خاص، ابهام در نقش اشاره به "نبود اطلاعات لازم در یک موقعیت سازمان یافته" دارد (رینی، ۲۰۰۹). شفافیت اهداف بیان می‌کند که چه انتظاری از کارمند می‌رود و چه رفتارهایی باید به منظور رسیدن به هدف و کاهش ابهام انجام پذیرد (داویس و استازیک^{۶۷}، ۲۰۱۵؛ پاندی و رایت، ۲۰۰۶). اگر اعتقاد به ظرفیت‌های فردی بالا و ابهام نقش پایین باشد، عملکرد بالا قابل انتظار می‌باشد (باندورا^{۶۸}، ۲۰۱۳؛ داویس و استازیک، ۲۰۱۵؛ هاوس و ریزو^{۶۹}، ۱۹۷۲؛ پاندی و رایت، ۲۰۰۶). اهمیت اهداف سازمانی برای یک مدیر همانند ستاره سهیل برای یک ملوان است. این ستاره همچون قطب‌نمایی است که مسیر درست را برای یک ملوان مشخص می‌نماید (استونر و فریمن، ۱۳۷۵). تحقیقات اخیر نشان داده است که شفافیت هدف، انگیزه خدمت عمومی و تاثیرات کار، سطوحی هستند که سازمان‌ها و مدیران می‌توانند از طریق آنها ادراک کارکنان را از ارزش‌های رسالت

58. Yucel et al.

59. Bass & Avolio

60. Inspirational motivation

61. Intellectual stimulation

62. Idealized influence

63. Individualized consideration

64. Park & Rainey

65. Crewson

66. Houston

67. Davis & Stazyk

68. Stazyk

69. House & Rizzo

یک سازمان توسعه داده و بهبود ببخشند (کایلیر^{۷۰}، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶a، ۲۰۱۶b؛ رایت و پاندی، ۲۰۱۰، ۲۰۱۱). لذا فرضیه مربوطه به این صورت بیان می‌گردد که:

فرضیه ۴: بین شفافیت اهداف با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

عوامل غیرسازمانی و انگیزه خدمت عمومی

برخی از عوامل غیرسازمانی (عوامل فردی و اجتماعی) مطرح در این پژوهش همان عوامل برون سازمانی شامل جامعه‌پذیری مذهبی، جامعه‌پذیری خانواده، ویژگی‌های شخصیتی، ایدئولوژی سیاسی، شناسائی حرفه‌ای و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (زبیر و همکاران، ۲۰۱۸) می‌باشند که در نقش متغیر مستقل نقش‌آفرینی می‌کنند. فرضیه پنجم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۵: بین متغیرهای غیرسازمانی با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

جامعه‌پذیری دینی^{۷۱} و انگیزه خدمت عمومی

رابرت بلا و همکارانش^{۷۲} در عادات و اعتقادات قلبی مشاهده کردند که: مذهب و دین یکی از مهمترین مسیرهایی است که امریکائی‌ها در زندگی اجتماعی درگیر آن هستند (۱۹۸۵: ۲۱۹). مذهب و دین یک نهادی است که افراد در غالب آن باورهای خود را درباره تعهدات به دیگران توسعه داده و فرصت‌هایی را برای اجرای این باورها فراهم نموده و این باورها در انگیزه‌های بخش خصوصی و دولتی متفاوت می‌باشد، اعتقادات مذهبی به طور مستقیم با جنبه‌های چندگانه‌ای از انگیزه خدمت عمومی از جمله تعهد به منافع عمومی، وظایف شهروندی و شفقت مرتبط هستند (پری، ۱۹۹۷). تحقیقات پری (۱۹۹۷) نشان داد که جامعه‌پذیری مذهبی و جامعه‌پذیری خانواده دارای یک تاثیر معناداری بر سطوح عمومی انگیزه خدمت عمومی می‌باشند. فرضیه‌ای که در این خصوص مطرح می‌گردد به شرح زیر است:

فرضیه ۶: بین جامعه‌پذیری مذهبی با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

ایدئولوژی سیاسی^{۷۳} و انگیزه خدمت عمومی

ایدئولوژی سیاسی عبارت از اعتقاداتی است که افراد از طریق پابندی‌های سیاسی خود به دست می‌آورند و جزئی از پیش‌بینی‌کننده‌های انگیزه خدمت عمومی می‌باشد گرچه برخی از احزاب سیاسی به صورت ایدئولوژیکی سازماندهی شده نمی‌باشند اما به طور تاریخی مشخص گردیده است که آنها مواضع متفاوتی را در پیش گرفته‌اند. اختلافات ایدئولوژیک در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. افزایش برخی از ایده‌های سیاسی باید به طور مثبت با PSM مرتبط باشد (پری، ۱۹۹۷). مطالعاتی که پری (۱۹۹۷) انجام داد دریافت که سطوح مختلف PSM در میان کارکنان تحت تاثیر عوامل مختلفی از جمله، شناسائی حرفه‌ای، ایدئولوژی سیاسی، و همبستگی‌های جمعیت-شناختی همچون درآمد و سطوح آموزشی قرار می‌گیرد (سامسیر^{۷۴}، ۲۰۱۴). بنابراین می‌توان فرضیه نهم را به صورت زیر مطرح کرد:

فرضیه ۷: بین ایدئولوژی سیاسی با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

70. Caillier

71. Socialization of religious

72. Bellah et al.

73. Political Ideology

74. Syamsir

ویژگی‌های شخصیتی^{۷۵} و انگیزه خدمت عمومی

ویژگی‌های شخصیتی، زمینه‌هایی هستند که به طور مستقیم به تفکر، احساسات و رفتار یک فرد کمک کرده (پروین، سرون و جان^{۷۶}، ۲۰۰۵) و یک شخص را در ادراک، احساس، اعتقادات و یا عملکرد متفاوت نشان می‌دهد (بری^{۷۷}، ۲۰۰۹؛ مایر^{۷۸}، ۲۰۰۷؛ فاندرا^{۷۹}، ۲۰۰۴). عمومی‌ترین معیار ارزیابی شخصیت مدل پنج عاملی شخصیت است که برای توصیف تفاوت‌های فردی، در مورد شخصیت مورد استفاده قرار می‌گیرد (آمایاه^{۸۰}، ۲۰۱۱؛ جاج و همکاران^{۸۱}، ۲۰۰۱؛ یحیی و همکاران^{۸۲}، ۲۰۱۲). تئوری فرآیندی انگیزه خدمت عمومی پری (۲۰۰۰) تأکید می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی، بخشی یکپارچه از انگیزش کارمند برای خدمت به عموم می‌باشد و به طور مستقیم بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تاثیر می‌گذارد بر این اساس فرضیه ۶ مطرح می‌گردد:

فرضیه ۸: بین خصیصه‌های شخصیتی با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

ویژگی‌های جمعیت شناختی و انگیزه خدمت عمومی

بر اساس مطالعات پری و وایز در سال ۱۹۹۰ و همچنین پری در سالهای ۱۹۹۷ و ۲۰۰۰ وجود یک رابطه معنادار بین برخی ویژگی‌های جمعیت شناختی از جمله: جنسیت، سن، سنوات خدمت، میزان حقوق و ... با انگیزه خدمت عمومی بیان گردید، لذا با توجه به اهمیت این موضوع فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه ۹: بین ویژگی‌های جمعیت شناختی با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

شناسائی حرفه‌ای^{۸۳} و انگیزه خدمت عمومی

به زعم آرتور و همکاران^{۸۴} (۱۹۸۷) شناسائی حرفه‌ای به حد و گستره‌ای اشاره می‌کند که یک کارمند حرفه‌ای، احساس یگانگی و وحدت با حرفه خود را تجربه می‌کند. به زعم مایل و آشفورث^{۸۵} (۱۹۹۲) شناسائی حرفه‌ای همان یکی بودن و تعلق به سازمان است همان قسمتی که کارکنان خود را بر مبنای خصوصیات سازمان تعریف می‌کنند. به عقیده آشفورث (۱۹۹۲)، شناسائی حرفه‌ای می‌تواند نتایج رفتاری، عاطفی و شناختی را پیش‌بینی کند (الهیاری، حمیدی و همتی نژاد^{۸۶}، ۲۰۱۱) بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

فرضیه ۱۰: بین شناسائی حرفه‌ای با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

جامعه‌پذیری خانواده^{۸۷} و انگیزه خدمت عمومی

75. Personality characteristics

76. Pervin, Cervone & John

77. Boeree

78. Meyer

79. Funder

80. Amayah

81. Judge et al.

82. Yahaya et al.

83. Professional Identification

84. Arthur et al.

85. Mael & Ashforth

86. Alahyari, Hamidi, Hemmateenejad

87. Family Socialization

این فرآیند از طریق تأثیر والدین و سایر نهادهای جامعه‌پذیری صورت می‌گیرد. اجتماعی‌شدن متأثر از محیط اقتصادی-اجتماعی فرد می‌باشد که از نگرش‌ها، باورها و رفتارها در طول زندگی وی ناشی می‌شود، بنابراین جامعه‌پذیری در این مفهوم یک فرآیند پویا است (منوکس و مارموت^{۸۸}، ۲۰۰۵: ۲۳۱۰). به زعم بریم و ویلر^{۸۹} (۱۹۶۶) و وان مانن^{۹۰} (۱۹۷۶) جامعه‌پذیری فرآیندی است که افراد از طریق آن ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای شایسته را یاد می‌گیرند و افراد موثری در جامعه می‌شوند (برایت^{۹۱}، ۲۰۱۶). پری و همکارانش (۲۰۰۸) در تحقیقات خود به ارتباط معناداری بین جامعه‌پذیری خانواده، فعالیت‌های مذهبی و تجربه‌های داوطلبانه با انگیزه خدمت عمومی دست یافتند. لذا فرضیه زیر در این خصوص مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱۱: بین جامعه‌پذیری خانواده با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

نوع پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، از دسته پژوهش‌های توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. توصیفی است به این خاطر که تصویری از وضع موجود عوامل تعیین‌کننده ابعاد سازمانی و غیرسازمانی و انگیزه خدمات عمومی را ارائه می‌دهد و همبستگی است از این جهت که به بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمات عمومی می‌پردازد.

استخراج و اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها (روایی و پایایی^{۹۲})

در این پژوهش، محقق بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای، مؤلفه‌های سازمانی و غیرسازمانی و انگیزه خدمات عمومی را استخراج نموده است. با استخراج ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق، مدل اصلی طراحی گردید، و سپس برای اعتبارسنجی (روایی) مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، پرسشنامه تأیید خبرگی تدوین شد با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) تعداد ۳۴ نفر از خبرگان (شامل اساتید دانشگاهی) با مشخصات جمعیت‌شناختی به شرح (جدول ۲) برای تعیین اعتبار مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل اولیه تحقیق و طراحی مدل مفهومی تحقیق انتخاب شدند. در مرحله آزمون مدل تحقیق از طرح کمی استفاده گردیده است. لذا، در این تحقیق به منظور آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق و سنجش روابط فرض شده، از روش میدانی استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه‌های ترکیبی بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده توسط خبرگان، ارایه گردید و به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسید. سپس با پخش آزمایشی در جامعه هدف، اصلاحات لازم صورت گرفت.

نوع خبرگی	تعداد	جنسیت		مدرک تحصیلی		مرتبه علمی		
		مرد	زن	فوق لیسانس	دکتری	مربی	استادیار	استاد
دانشگاهی	۳۴	۲۶	۸	۱	۳۳	۱	۲۱	۴

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

88. Manoux & Marmot

89. Brim and Wheeler

90. Van Maanen

91. Bright

92. validity & Reliability

از خبرگان خواسته شد که تناسب مؤلفه با بُعد و شاخص‌ها با مؤلفه مربوطه را تعیین، و نیز اهمیت مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را با تخصیص عدد ۱ تا ۵ مشخص کنند. بر اساس مقیاس آیر و اسکالی^{۹۳} (۲۰۱۴)، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که مقدار نسبت روایی آنها ۰/۶۸ و یا بیشتر بود و همچنین، میانگین آنها از عدد ۴ بیشتر شد، به عنوان مؤلفه و شاخص‌های مورد تأیید انتخاب شدند که نتایج بدست آمده به شرح جدول زیر (جدول ۳) است:

ابعاد	روایی محتوایی	انحراف معیار	تأیید/ رد	میانگین	تناس ب
جاذبیت سیاست گذاری	۰/۷۱	۰/۶۰۲	تأیید	۴/۱۸	دارد
	۰/۶۸	۰/۶۱۶	تأیید	۴/۴۱	دارد
	۰/۷۱	۰/۶۳۹	تأیید	۴/۲۶	دارد
	۰/۶۹	۰/۶۵۱	تأیید	۴/۸۴	دارد
	۰/۸۳	۰/۶۷۳	تأیید	۴/۱۴	دارد
	۰/۷۹	۰/۷۰۹	تأیید	۴/۰	دارد
ویژگی‌های شغلی	۰/۷۵	۰/۷۱۱	تأیید	۴/۶۵	دارد
	۰/۸۵	۰/۶۴۵	تأیید	۴/۳۲	دارد
	۰/۶۹	۰/۷۲۴	تأیید	۴/۴۴	دارد
	۰/۷۳	۰/۷۱۶	تأیید	۴/۳۱	دارد
	۰/۶۸	۰/۶۳۲	تأیید	۴/۷۶	دارد
	۰/۸۳	۰/۶۰۶	تأیید	۴/۶۲	دارد
	۰/۷۴	۰/۵۴۳	تأیید	۴/۵۷	دارد
	۰/۷۸	۰/۶۲۹	تأیید	۴/۷۱	دارد
	ویژگی‌های جمعیت-شناختی	سوالات جمعیت‌شناختی			دارد

جدول ۳. بررسی تناسب (روایی) ابعاد انگیزه خدمت عمومی و ابعاد عوامل سازمانی و غیرسازمانی

با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، مشخص شد که تمامی پرسشنامه‌های پژوهش از روایی و اعتبار بالایی برخوردار هستند.

پایایی

به منظور بررسی پایایی درونی در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد نمونه آماری، پایایی درونی پرسشنامه‌ها (جدول شماره ۴) و همچنین ابعاد هر کدام از متغیرها، با استفاده از آلفای کرونباخ^{۹۴} محاسبه شد و با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ

⁹³. Ayre & Scaly

⁹⁴. Cronbach's Alpha

بالاتر از (۰/۷) به دست آمد پایایی درونی هر سه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. مقدار این آمارها نشان می‌دهد که پرسشنامه‌ها از پایایی بالایی برخوردارند.

مقدار ضریب پایایی		تعداد گویه‌ها	ابعاد متغیرها	متغیرها		
متغیر	ابعاد			عنوان	نوع	
۰/۸۱۵	۰/۷۲۴	۱۵	ویژگیهای شغل	تجربیات	مستقل	
	۰/۸۰۷	۲۰	رهبری تحول آفرین			
	۰/۷۶۹	۶	شفافیت اهداف			
۰/۷۹۵	۰/۸۱۷	۴۰	جامعه‌پذیری خانواده	نیازهای		مستقل
	۰/۷۲۹	۴۷	جامعه‌پذیری دینی			
	۰/۸۷۷	۵	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی			
	۰/۷۱۱	۶۰	خصیصه‌های شخصیتی			
	۰/۷۲۱	۱۰	ایدئولوژی سیاسی			
	۰/۷۸۹	۵	شناسایی حرفه‌ای			
۰/۸۲۲	۰/۸۵۴	۵	جذابیت سیاست گذاری	انگیزه‌های	وابسته	
	۰/۷۷۱	۷	تعهد به منافع عمومی			
	۰/۸۲۰	۶	عدالت اجتماعی			
	۰/۷۳۲	۶	وظیفه شهروندی			
	۰/۸۱۰	۸	شفقت			
	۰/۷۵۹	۸	فداکاری			

جدول ۴. مقدار ضریب پایایی متغیرهای اصلی و ابعاد هر کدام

جامعه و نمونه مورد بررسی

جامعه آماری این تحقیق شامل ۲۲۸۰ نفر از کارکنان ستادی شهرداری‌های استان خراسان رضوی است که با توجه به اینکه حجم جامعه آماری فوق چه از لحاظ تعداد و چه از لحاظ وسعت تقریباً بزرگ بوده و بررسی نظرات تمامی کارکنان مذکور به لحاظ زمان و هزینه اقتصادی و... مقدور نمی‌باشد، لذا به منظور افزایش هرچه بیشتر دقت، تصمیم بر آن شد که در پژوهش حاضر برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شود. برای تعیین حجم نمونه کلی از فرمول کوکران استفاده گردید که بر این اساس تعداد ۳۲۴ نفر نمونه از ۶ خوشه منتخب در نواحی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز استان خراسان رضوی انتخاب گردیدند و تعداد نمونه از هر خوشه با توجه به حجم آن خوشه در مرحله دوم به تعداد ۳۵۴ نفر به عنوان نمونه‌های نهایی مورد بررسی قرار گرفت و در مجموع به منظور افزایش احتمال بازگشت پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه بین کارکنان شهرداری‌های استان خراسان رضوی به عنوان نمونه آماری توزیع گردید.

تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای "اس پی اس اس" و "ویراست ۲۴" و "اموس" ویراست ۲۴ استفاده شده است. به منظور توصیف کلیه متغیرهای سازمانی و غیرسازمانی و انگیزه خدمت عمومی در سطح ۰/۰۵ معناداری، از مقیاس نمره‌گذاری (بازرگان)، استفاده گردید و در نهایت مشخص شد که این متغیرها در سطح بیش از "رضایت بخش" قرار دارند و با توجه به اینکه

داده‌های پرت می‌توانستند نتایج آزمون را مخدوش نمایند با استفاده از آزمون مهالانوبیس^{۹۵} مشاهده شد که مقادیر پرت چند متغیری نیز وجود ندارد و از آنجائیکه یکی از پیش‌فرض‌های مهم جهت بررسی فرضیات تحقیق در آزمون‌های آماری بررسی نحوه توزیع داده‌ها است به گونه‌ای که اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند می‌توان از آزمون‌های پارامتری برای بررسی فرضیات استفاده کرد و در غیر اینصورت از آزمون‌های ناپارامتری استفاده می‌شود لذا قبل از بررسی فرضیات تحقیق، نرمال بودن متغیرهای مطالعه، مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف^{۹۶} استفاده شد. نتایج نشان داد که فرض نرمال بودن برای تمام متغیرهای تحقیق برقرار است ($p > 0.05$ - مقدار). و سپس به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون^{۹۷} استفاده گردید.

تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر سعی می‌کند تاییدی بر یک ساختار عاملی مفروض به دست آورد. یعنی تعیین کند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین که در فرضیه آمده هماهنگ است یا خیر (داوری، رضازاده، ۱۳۹۶). برای تعیین برازندگی مدل ارائه شده برای متغیرهای سازمانی، غیرسازمانی و همچنین انگیزه خدمت عمومی، شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. مهمترین این شاخص‌ها در جدول شماره ۵ نشان داده شده است و گویای این مطلب است که مدل در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. تمامی این شاخص‌ها نشان دهنده تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده هستند، شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است.

شاخص‌ها	حد مطلوب آماره	مقدار گزارش شده	نتیجه
ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)	≤ 0.08	0.079	تایید
نسبت خی دو (χ^2 / df)	کمتر از ۳	۱/۷۳۳	تایید
برازندگی (GFI)	≥ 0.90	0.935	تایید
برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	≥ 0.90	0.945	تایید
برازش مقایسه‌ای (CFI)	≥ 0.90	0.964	تایید
برازش نرم (NFI)	≥ 0.90	0.932	تایید
برازش غیر نرم (TLI)	≥ 0.90	0.936	تایید
برازش افزایشی (IFI)	≥ 0.90	0.968	تایید

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش مدل

در مدل بالا شاخص ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۰۷۹ است. همچنین مقدار مجذور کای نسبی مناسب برابر با ۱/۷۳۳ است. نمرات شاخص‌های برازندگی، برازندگی تعدیل یافته، ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب، برازش غیر نرم، برازش افزایشی و برازش مقایسه‌ای بین صفر تا یک، متغیر است که هر چه به یک نزدیک‌تر باشد با نمرات بالای ۰/۹۰ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. در این مدل مقدار شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳۵، مقدار شاخص

^{۹۵}. Mahalanobis

^{۹۶}. Kolmogorov-Smirnov test

^{۹۷}. Pearson Correlation Coefficient

برازندگی تعدیل یافته (AGFI) برابر با ۰/۹۴۵، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۶۴، شاخص برازش هنجار شده یا شاخص بنتلر- بونت (NFI) برابر با ۰/۹۳۲، شاخص برازش هنجار نشده (NFI) یا برازش توکر- لویس (TLI) برابر با ۰/۹۳۶ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۶۸ است که به طور کلی با توجه به شاخص‌های ارائه شده، مدل از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین مقادیر این جدول گویای این مطلب است که مدل در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است و شاخص‌ها برای متغیرهای مکنون به خوبی توصیف شده و تبیین سازه توسط شاخص‌ها اتفاق افتاده است.

۴-آزمون فرضیه‌های پژوهش

به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرده‌ایم (شکل‌های شماره ۳ و ۲) که مقادیر آن در جدول زیر (جدول شماره ۶) ذکر شده است.

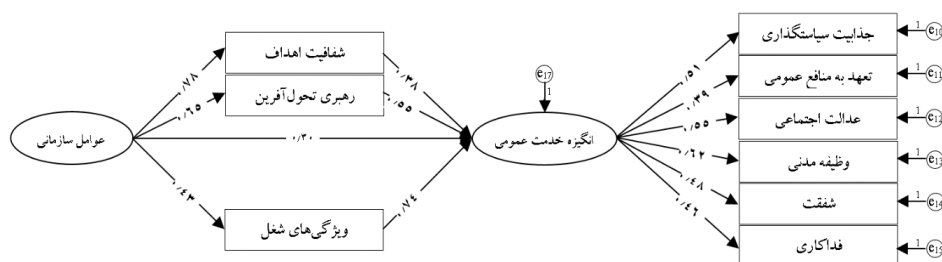
رابطه مورد بررسی	ضریب مسیر *	مقدار t^{**}	مقدار p	نتیجه فرضیه‌ها	نوع رابطه
فرضیه اصلی	عوامل سازمانی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۳۰	۳/۹۶۷	تایید	افزایشی
	عوامل غیر سازمانی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۴۴	۲/۵۴۲	تایید	افزایشی
فرعی اول	عوامل سازمانی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۳۰	۳/۹۶۷	تایید	افزایشی
فرعی دوم	ویژگی شغل $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۷۴	۵/۹۸۸	تایید	افزایشی
فرعی سوم	رهبری تحول آفرین $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۵۵	۴/۱۳۹	تایید	افزایشی
فرعی چهارم	شفافیت اهداف $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۳۸	۷/۹۰۱	تایید	افزایشی
فرعی پنجم	عوامل غیر سازمانی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۴۴	۲/۵۴۲	تایید	افزایشی
فرعی ششم	جامعه پذیری مذهبی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۷۷	۳/۲۷۰	تایید	افزایشی
فرعی هفتم	ایدئولوژی سیاسی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۶۰	۷/۱۳۰	تایید	افزایشی
فرعی هشتم	خصیصه‌های شخصیتی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۴۸	۵/۱۶۷	تایید	افزایشی
فرعی نهم	ویژگی‌های جمعیت شناختی $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۵۹	۶/۱۴۱	تایید	افزایشی
فرعی دهم	شناسایی حرفه ای $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۳۹	۳/۱۴۸	تایید	افزایشی
فرعی یازدهم	جامعه‌پذیری خانواده $\leftarrow$ انگیزه خدمات	۰/۳۶	۴/۵۲۱	تایید	افزایشی

(ns = no significant, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

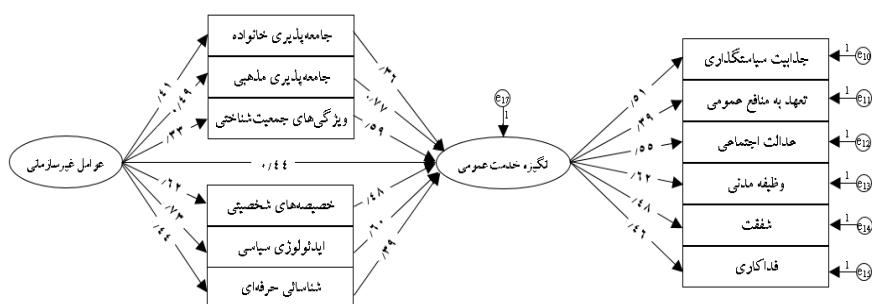
* عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شود، نشان دهنده ی عدم رابطه ی علی خطی بین دو متغیر پنهان است و هر قدر به عدد +۱ نزدیکتر باشد بیانگر شدت بیشتر رابطه بین متغیرهای مکنون است که در مدل معادلات ساختاری شکل‌های ۳ و ۲ نمایش داده شده است.

**مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند.

جدول ۶: ضریب مسیر و معنی‌داری آن و بررسی فرضیه‌های تحقیق در مدل تحلیل مسیر اصلی



شکل ۲. نتایج معادلات ساختاری برای بررسی مدل تاثیر متغیر سازمانی بر انگیزه خدمات عمومی (بار عاملی استاندارد شده)



شکل ۳. نتایج معادلات ساختاری برای بررسی مدل تاثیر متغیر غیرسازمانی بر انگیزه خدمات عمومی (بار عاملی استاندارد شده)

بررسی روابط بین متغیرهای مستقل (عوامل سازمانی و غیرسازمانی) و وابسته (انگیزه خدمات عمومی) نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت و معنادار و افزایشی بین متغیرها وجود دارد. همچنین بررسی سایر فرضیه‌های تحقیق مطابق با جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت، معنادار و افزایشی بین کلیه متغیرها و انگیزه خدمات عمومی وجود دارد.

۵- نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق موید یک رابطه معنادار افزایشی بین کلیه مولفه‌های متغیرهای سازمانی (ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول آفرین، شفافیت اهداف) با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۷۴، ۰/۵۵، ۰/۳۸ و متغیرهای غیرسازمانی (جامعه‌پذیری مذهبی، ایدئولوژی سیاسی، خصیصه‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت شناختی، هویت حرفه‌ای و جامعه‌پذیری خانواده) با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۷۷، ۰/۶۰، ۰/۴۸، ۰/۵۹، ۰/۳۹ و ۰/۳۶ با انگیزه خدمات عمومی می‌باشد. بر مبنای تبیین مسیر انجام شده در پژوهش و ضرایب مسیر به دست آمده در رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمات عمومی که به ترتیب ۰/۳۰ و ۰/۴۴ می‌باشند یک رابطه افزایشی مشاهده گردید یعنی هر قدر شاهد شرایط مطلوب‌تر افزایشی در عوامل سازمانی و غیرسازمانی باشیم انگیزه خدمات عمومی نیز افزایش پیدا می‌کند. یافته‌های مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد اثر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمات عمومی کارکنان دارای

ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۰ است. بنابراین بهبود کیفیت عوامل سازمانی می‌تواند منجر به افزایش انگیزه خدمت عمومی گردیده و لذا توجه به عوامل سازمانی (ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول‌آفرین، شفافیت اهداف) در شهرداری‌ها می‌تواند از جمله راهبردهای اساسی به منظور افزایش انگیزه خدمت عمومی باشد. بررسی فرضیه دوم تحقیق نشان می‌دهد اثر ویژگی‌های شغلی بر انگیزه خدمت عمومی دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۴ بوده و این بیانگر اثرگذاری بالای کیفیت ویژگی‌های شغل (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت کار، استقلال و بازخورد) بر انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. در همین راستا توجه و تمرکز بر ویژگی‌های پنج‌گانه شغلی (شامل اعطای استقلال بیشتر به کارکنان، ارایه بازخوردهای مناسب‌تر به منظور آگاهی از نتایج واقعی رفتارهای کارکنان، توجه به تنوع و مشخص نمودن وظایف، اهمیت دادن به کار و هویت بخشی به شغل) تاکید می‌گردد. بررسی فرضیه‌های سوم و چهارم تحقیق نیز یافته‌های ارزشمندی را ارائه می‌کند. از یافته‌های بسیار مهم تحقیق، میزان تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین و شفافیت و وضوح اهداف بر انگیزه خدمت عمومی با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۵۵ و ۰/۳۸ می‌باشد. بر این مبنا پیشنهاد می‌گردد سازمان ضمن توجه به کیفیت ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین شامل ترغیب ذهنی از طریق (القای احساس غرور و افتخار به کارمند به جهت ارتباط با رهبر، چشم‌پوشی از علایق به جهت مصلحت سایر کارمندان، احترام قائل شدن برای کارمند و صحبت درخصوص باورها و ارزش‌های رهبر)، تقویت نفوذ آرمانی از طریق (صحبت درباره احساس قدرتمندی کارمند در زمینه رسیدن به اهداف، توجه به پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات، تاکید بر اهمیت حس همکاری گروهی، بررسی دقیق پیشنهادات به منظور حصول اطمینان از مناسب بودن آنها، توجه به دیدگاه‌ها و جوانب مختلف در هنگام حل مشکلات و بررسی مشکلات از زوایای مختلف، ترویج راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار)، توجه به انگیزش الهام بخش از طریق (صحبت در خصوص یک آینده خوش‌بینانه همراه با جدیت و شوق درباره انجام کارها، تاکید بر اهمیت آینده‌نگری و القای احساس امیدواری در رسیدن به اهداف دست‌یافتنی توسط کارمند) و توجه به ملاحظات فردی از طریق (صرف وقت جهت راهنمایی و آموزش کارکنان، توجه به کارکنان و در نظر گرفتن نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت آنها، کمک به کارمندان به منظور توسعه و گسترش توانایی‌های آنها)، در خصوص شاخص شفافیت اهداف نیز از طریق افزایش آگاهی کارکنان از اهداف، تعریف نمودن اهداف قابل درک و ملموس برای آنها، رعایت سلسله مراتب اهداف و مدنظر قرار دادن اهداف فردی و همچنین توجه جدی به تنظیم اهداف برنامه ریزی شده و مشخص در هر شغل و چگونگی انجام کار توسط هر کارمند (اعلام دقیق شرح شغل) و شرح دقیق انتظارات از هر کارمند، اقدامات لازم را انجام دهند.

بررسی فرضیه پنجم تحقیق، این نکته را بیان می‌کند که اثر عوامل غیرسازمانی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۴۴ است. بنابراین کیفیت عوامل غیرسازمانی نیز می‌تواند منجر به افزایش انگیزه خدمت عمومی کارکنان گردد و یکی از نکات مهم در افزایش انگیزه خدمت عمومی توجه به عوامل غیرسازمانی (جامعه‌پذیری مذهبی، ایدئولوژی سیاسی، خصیصه‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شناسائی حرفه‌ای و جامعه‌پذیری خانواده) در شهرداری‌ها می‌باشد. بررسی فرضیه‌های ششم، هفتم، هشتم، نهم، دهم و یازدهم تحقیق از عوامل غیرسازمانی نیز یافته‌های حائز اهمیتی را ارائه می‌دهد. ضرایب مسیر استاندارد برای مولفه‌های تحقیق در عوامل غیرسازمانی به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۶۰، ۰/۴۸، ۰/۵۹، ۰/۳۹ و ۰/۳۶ می‌باشد که نشان دهنده تاثیر بالای جامعه‌پذیری مذهبی و ایدئولوژی سیاسی و همچنین تاثیر خصیصه‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شناسائی حرفه‌ای و جامعه‌پذیری خانواده بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان می‌باشد. لذا با توجه به برقراری روابط و تاثیرگذاری

عوامل غیرسازمانی ذکر شده بر انگیزه خدمت عمومی در راستای فرضیه‌های ذکر شده، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌ها در فرآیند به‌کارگیری کارکنان به موضوعات همبستگی و انطباق‌پذیری اعضای خانواده که از ابعاد مهم جامعه‌پذیری خانواده می‌باشد توجه نموده و با توجه به تاثیرگذاری جامعه‌پذیری مذهبی، سعی در جذب افرادی نمایند که نظام باورها و اعتقادات دینی آنها، عواطف و پیامدهای دینی و همچنین التزام به وظایف و مناسک مذهبی در آنها نهادینه شده باشد و در زمان فرآیند استخدام کارمندان جدید، ویژگی‌های شخصیتی (که از عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی می‌باشد) در نظر گرفته شده و افراد از سازگاری و ثبات احساسات بالایی برخوردار بوده (ثبات احساسات)، و مسئولین به تقویت جنبه‌های برون‌گرایی شخصیت همچون روابط تیمی، اجتماعی، میزان اظهارکنندگی، خوش‌بینی و در کارکنان خود اهتمام ورزیده (برون‌گرایی)، و در جهت تقویت احساس مسئولیت و ریسک‌پذیری، سازمان یافتگی و سخت‌کوشی کارکنان تلاش شده (وظیفه‌مداری)، و از طرفی شاخص‌هایی همچون خوش‌رفتاری، انعطاف‌پذیری، مهربانی، نجابت، اعتماد متقابل، بخشندگی، بردباری و رفت را در کارکنان نهادینه و تقویت نمایند (توافق‌پذیری) و نسبت به تقویت رویکردهای خوش‌بینانه و خلاقیت، احساس کنجکاوی، ارایه ایده‌های نو و تضعیف روش‌های سنتی و محافظه‌کاری اهتمام ورزیده شود (گشودگی تجربه) از سوی دیگر به منظور ایجاد و تقویت هویت شغل (شناسائی حرفه‌ای) مدیران سعی در عینیت بخشی به حرفه و فعالیت، افزایش دانش تخصصی، ایجاد کارراه در شغل، تقویت احساس علاقه به شغل و تقویت احساس جمع‌گرایی در شغل نمایند (شناسائی حرفه‌ای) و همچنین به جهت تاثیرگذاری ایدئولوژی سیاسی بر انگیزه خدمت عمومی، مدیران تلاش نماید از بیان موضوعات جدال‌آمیز در سازمان اجتناب گردیده و تمایل به مصالحه، ضرورت عقد پیمان، تمجید رفتار شایسته و ابراز همدردی تقویت شود (ایدئولوژی سیاسی).

با توجه به نقش بسیار مهم انگیزش کارکنان در ارائه خدمات و بهره‌وری سازمانی حاصل از آن، به منظور غلبه بر محدودیت‌هایی که ممکن است نتایج این تحقیق را تحت تاثیر قرار داده باشد، ارائه الگویی جامع که ترجیحاً بر گرفته از روش‌های کیفی داده‌بنیاد می‌باشد مورد تاکید است. همچنین به منظور کاربردی‌تر نمودن نتایج، پیشنهاد می‌گردد تحقیقات و مطالعات مقایسه‌ای و طولی با سایر شهرداری‌ها انجام شده و عوامل جمعیت‌شناختی و نظارت بر تأثیر این عوامل برای کسب اطلاعات بیشتر از جامعه آماری کنترل شود.

مراجع

۱. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵). *اصول مدیریت: برنامه ریزی و سازماندهی*. جلد ۲. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های اسلامی.
۲. اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین انگیزه شغلی کارکنان و رضایت شغلی در شهرداری قم». نشریه تخصصی راهبرد شماره ۹.
۳. حاجیان، الناز؛ سهیلا سردار و محمدرضا بابایی (۱۳۹۴). «ارائه مدلی جهت سنجش انگیزش درونی موثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش صریح و ضمنی مطالعه موردی شهرداری تهران». کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع.

۴. حمیدی‌زاده، علی؛ دانایی فرد، حسن؛ طهماسبی، رضا؛ همایی لطیف، مهتاب (۱۳۹۷). «بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران». فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی. شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷، دوره ۴، صفحات ۱۳۹-۱۲۳
۵. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۶). *مدل‌سازی معادلات ساختاری*. تهران: انتشارات جهاددانشگاهی، صفحه ۴۶
۶. شجاعی، سامره؛ پرویز خلیلی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف». نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱(۱۵)، ۹۳-۱۱۶
۷. معصومی، ابراهیم (۱۳۹۳). «بررسی رابطه خلاقیت مدیران با انگیزش شغلی کارکنان در شهرداری تهران». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۸. نعمتی، خائف الهی، احمدعلی، دانایی فرد، آذر، عادل. (۱۳۹۵). «طراحی نظام انگیزه‌ی خدمات رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۲)، ۵-۲۵
۹. یعقوبی، نورمحمد و اکرم احمدنیا (۱۳۹۳). «بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان». فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی. دوره ۲، شماره ۳. تابستان ۱۳۹۳. صفحات ۶۴-۴۹.

10. Amayah, A. T. (2011). "Knowledge Sharing, Personality Traits and Diversity: A Literature Review". Paper presented at The Midwest Research-to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. St. Louis, MO: USA.
11. Arthur N. Turner and Paul R. Lawrence. (1965). "Industrial Jobs and the Worker" (Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1965); Clifford Hurston, "Job Reconstruction in Progress," Management World, vol. 17 (March/April 1988), p. 19; Y
12. Bandura, A. (2013). "The role of self-efficacy in goal-based motivation". In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), New developments in goal setting and task performance (pp. 147-157). New York, NY: Routledge.
13. Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications. ISBN 080395235X, 9780803952355
14. Bellah, Robert N.; Madsen, Richard; Sullivan, William M.; Swidler, Ann; and Tipton, Steven M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. New York: Harper and Row.
15. Bellé, N. (2012). "Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance". Public Administration Review, 73(1), 143-153.
16. Belle', N. (2014). "Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation". Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 24, No. 1, pp: 109-136.

17. Boeree, C. G. (2009). "Personality theory: a biosocial approach". Psychology Department Shippensburg University. Retrieved 20th February, 2015.
18. Brewer G. A. and Selden S. C. (1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic". Journal of PublicAdministration Research and Theory, 8(3), 413-439.
19. Brewer, G. (2010). "Public service motivation and performance"; in Walker, R.M., Boyne, G.A. and Brewer, G.A. (Eds), Public Management and Performance: Research Directions, Cambridge University Press, Cambridge and New York, NY, pp:152-177.
20. Bright, L. (2016). "Public service motivation and socialization in graduate education". Teaching Public Administration, 34(3), 284-306.
21. Caillier, J. (2015). "Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies". Public Management Review, 17(9), 1217-1236.
22. Caillier, J. (2016a). "Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence?" The American Review of Public Administration, 46(2), 226-242.
23. Caillier, J. (2016b). "Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours". Public Management Review, 18(2).
24. Camilleri E. (2007). "Antecedents Affecting Public Service Motivation". Personnel Review, 36(3), 356- 377.
25. Coursey, H. D., Pandey, K. S. (2007). "Public service motivation measurement: Testing an abridged version of perry's proposed scale". Administration and Society, 39 (5), 547-568.
26. Crewson. (1997). "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect". Journal of Public Administration Research and Theory.
27. Davis, R. S., & Stazyk, E. C. (2015). "Developing and testing a new goal taxonomy: Accounting for the complexity of ambiguity and political support". Journal of Public Administration Research and Theory, 25, 751-775.
28. Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). "Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications". Journal of Applied Psychology, 80(4), 500.
29. Emmert M. A. and Taher W. A. (1992)., "Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement", American Review of Public Administration, 22(1), 37-48.
30. Fried and G. R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-analysis," Personnel Psychology, vol. 40, (Summer 1987), pp. 287-322.
31. Funder, D. C. (2004). *The Personality puzzle (Third ed.)*. New York: W. W. Norton.
32. Hackman & E. E. Lawler (Eds.). (1971). *Perspectives on organizational behavior* (pp. 67-78). New York, NY: McGraw-Hill.
33. Hackman J. R. and Oldham G. R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance". 16(2), 250-279

34. Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1980). *Work Redesign, Reading, Addison-Wesley*.
35. Holt, S. B. (2018). For those who care: The effect of public service motivation on sector selection. *Public Administration Review*, 78(3), 457-471.
36. Homberg, F., Tabvuma, V. & Heine, K. (2014). "Motivation in public sector organizations – introduction to the special issue". *EBHRM: Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1): 1-5
37. Homberg, F., & Costello, J. (2019). *"Zooming In on Public Service Motivation II: Construct Measurement"*. In *Public Service Motivation and Civic Engagement* (pp. 29-48). Palgrave Pivot, Cham.
38. Horváth, Z., & Hollósy-Vadász, G. (2018). "Testing the public service motivation and calling in Hungary". *ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE*, 7(2), 47-58.
39. House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
40. Houston, David J. (2000). "Public Service Motivation: a Multivariate Test". *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4): 713–28.
41. Kim, S. (2016). "Job characteristics, Public Service Motivation, and work performance in Korea". *Gestion et management public*, 5(3), 7-24.
42. Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J.L., Ritz, A., Taylor, J. and De Vivo, P. (2013). "Investigating the meaning and structure of public service motivation across populations"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 23 No. 1, pp: 79-102.
43. Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). "A strategy for building public service motivation research internationally". *Public administration review*, 70(5), 701-709.
44. Kim, Y. J., & Kim, E. S. (2016). "interrelationship between public service motivation and corruption theories". *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2): 181-186.
45. Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Bradley E. Wright, Lotte B. Andersen, Francesco P. Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, et al. (2013). "Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance". *Journal of Public Administration Research and Theory* 23:79–102.
46. Koehler, M., & Rainey, H. G. (2008). "Interdisciplinary foundations of public service motivation". *Motivation in public management: The call of public service*, 33-55.
47. Mael F, Ashforth BE. (1992). "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification". *J Organiz Behav* 1992; 13(2): 103-23.
48. Manoux, S & Marmot, M (2005). "The role of socialization in explaining social inequalities in health". *Journal of social science and medicine*. vol, 60, pp, 2129-2133.

49. Mayer, J. D. (2007). "Asserting the definition of personality". The online newsletter for personality science. 1(1), 1-4.
50. Naff, K. C. & Crum, J. (1999). "working for America: Does public service motivation make difference?" Review of Public Administration, 19(4): 5-16.
51. Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). "Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity". Journal of Public Administration Research and Theory, 16, 511-532.
52. Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). "Leadership and public service motivation in US federal agencies". International public management journal, 11(1), 109-142.
53. Parrlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2007). "strategies for applying public service Motivation". presented at the 9th National public Management Research Conference, Tucson, AZ.
54. Perry J. L. (2000). "Bringing Society in: Toward a Theory of Public Service Motivation". Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 471-488.
55. Perry J. L. and Hondeghem A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford, Oxford University Press.
56. Perry J. L. and Wise L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*, *Public Administration Review*. 50(3), 367-373.
57. Perry, J. L. (1997). "Antecedents of public service motivation". Journal of public administration research and theory, 7(2), 181-197.
58. Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). "Factors affecting the context for motivation in public organizations". Academy of management review, 7(1), 89-98.
59. Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Personality Theory and Research (Ninth ed.)*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
60. Petrovsky, Nicolai and Ritz, Adrian. (2014). "Public service motivation and performance". a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 2, No. 1, pp:57-79.
61. Rainey H. G. and Steinbauer P. (1999). "Gallopig Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government rganizations". Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1), 1-32.
62. Ritz A., Brewer G. A. and Neumann O. (2016). "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook". *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
63. Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). "The big five personality dimensions and job performance". *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74
64. Sadiq, S. (2017). "Evaluation of Public Service Motivation: A Case Study of Hefei Public Sector Organizations". *Business and Economic Research*, 8(1), 186-197.
65. Staats, E. B. (1988). "Public service and the public interest". *Public Administration Review*, 601-ii.
66. Syamsir, M. (2014, August). "Antecedents for Public Service Motivation of Indonesian Public Servants: A Case Study in Padang, West Sumatera". In 2014 International Conference on Public Management. Atlantis Press.

67. Vandenabeele, W. (2007). "Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach"; *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp: 545-556.
68. Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). "Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup". In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). Palgrave Macmillan, London.
69. Weißmüllera, K. S., De Waelec, L., & van Witteloostuijnc, A. (2019). PUBLIC SERVICE MOTIVATION AND PRO-SOCIAL RULE-BREAKING.
70. Wright B. E. (2004). "The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
71. Wright B. E. and Grant A. M. (2010). "Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects". *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.
72. Wright, B., & Pandey, S. (2010). "Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.
73. Wright, B., & Pandey, S. (2011). "Public organizations and mission valence : When does mission matter?" *Administration & Society*, 43(1), 22-44.
74. Yahaya, A., Yahaya, N., Bon, A. T., Ismail, S., & Noor, N. M. (2012). "The relationship between big five personality with work motivation, competitiveness and job satisfaction". *Elixir Psychology*, 44(a), 7454-7461.
75. Yucel, I., Mcmillan, A., & Richard, O. (2013). "Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?". *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.
76. Zubair, S. S., Salman, D. Y., Irfan, D. S., Jabeen, D. N., & Moazzam, D. A. (2018). "Towards a holistic model of Public Service Motivation: A Systematic Literature Review". *Journal of the Research Society of Pakistan*, 179-192.