

## بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی

علیرضا منظری توکلی<sup>۱\*</sup>، محمدرضا بهرامزاده<sup>۲</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup><sup>۱</sup> استادیار دانشکده مدیریت و علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران<sup>۳</sup> استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۳

## Investigating the Relationship between Organizational and Non -Organizational Factors with Public Service Incentive

Alireza Zazari Tavakoli<sup>\*1</sup>, Mohammad Reza Bahramzadeh<sup>2</sup>, Sanjar Salajega<sup>3</sup><sup>1</sup> Assistant Professor of Faculty of Management and Humanities of Islamic Azad University, Kerman, Iran<sup>2</sup> PhD Students of Government Management, Islamic Azad University of Kerman, Kerman, Iran<sup>3</sup> Assistant Professors and Member of Management Department, Islamic Azad University of Kerman, Kerman, Iran

Received: (30/06/2022) Accepted: (29/09/2022)

شناسه یکتا: <https://doi.org/10.52547/JABM.3.2.7>

## چکیده

این تحقیق با هدف تبیین مدل و بررسی رابطه بین عوامل سازمانی (شفافیت اهداف، رهبری تحول آفرین، ویژگی های شغلی) و غیرسازمانی (جامعه پذیری دینی، جامعه پذیری خانواده، ویژگی های شخصیتی، ایدئولوژی سیاسی، شناسایی حرفه ای و ویژگی های جمعیت شناختی) با انگیزه خدمات عمومی (دولتی) صورت پذیرفت. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نوع تحقیق از جمله تحقیقات توصیفی-همبستگی می باشد. حجم نمونه شامل ۳۲۴ نفر از کارکنان شهرداری های استان خراسان رضوی بوده که این تعداد نمونه به صورت نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای برگزیده شده اند. داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه های ترکیبی انگیزه خدمت عمومی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی گردآوری شده و ضریب پایایی (α کرونباخ) برای پرسشنامه ها به ترتیب ۰/۸۲۲، ۰/۸۱۵ و ۰/۷۹۵ به دست آمده است و به منظور اطمینان از تناسب شاخص ها با مؤلفه ها (بررسی روایی) از آزمون خبرگی و تحلیل عاملی اکتشافی و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از مدلسازی استفاده گردیده است. داده ها با نرم افزارهای "اس پی اس اس" و "آموس" تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزش خدمت عمومی کارکنان وجود دارد و روابط در مدل تحقیق تایید شد و در پایان بر اساس یافته های تحقیق، پیشنهادهایی نیز ارائه گردید. شناخت عوامل و سنجش میزان اثرگذاری عوامل مختلف بر انگیزه خدمت عمومی از جمله موضوعات مهم و به روز در زمینه انگیزش کارکنان می باشد.

## واژه های کلیدی

انگیزه خدمت عمومی، عوامل سازمانی، عوامل غیرسازمانی

## Abstract

one of the most important issues raised in labor productivity is the motivation of employees and attention to factors causing the incentive to motivate the employees, while motivating the model to explain the relationship between the organizational future and the motivation associated with the motivation of government employees. the present study is applied in terms of practical purpose and in terms of descriptive - correlation. sample size of statistical population consists of 324 persons from city of khorasan razavi province that were selected via a multi - stage clustering example. the required data were collected through a questionnaire composed of employees motivation, organizational factors and non organization factors, and the reliability coefficient ( $\alpha$  cronbach) was used for questionnaire 0.822, 0.815 and 0.795, respectively, using structural equation modeling and analysis for data analysis. data were analyzed by "software (SPSS24) and Amos24 software. the results of this study showed that there was significant relationship between organizational and organizational indexes with motivation of government employees and relations were approved in the research model and some suggestions were presented at the end of the research

## Keywords

employee motivation, organizational factors, non organizational factors

## مقدمه

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،<sup>۱</sup> ۲۰۱۲؛ برر،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰). شواهد نشان می‌دهد، کارکنانی که انگیزه خدمت عمومی آنها بالاتر است، تمایل بیشتری دارند تا در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی خدمت کنند (هالت،<sup>۳</sup> ۲۰۱۸)، از طرفی انگیزه کارکنان در بخش عمومی و خصوصی با هم متفاوت بوده و عوامل متعددی باعث 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 تأکید شده است

موضوع انگیزه‌ی خدمت عمومی کارکنان دولت، یکی از گسترده‌ترین چالش‌های اداره امور عمومی و مدیریت دولتی بوده (پروسکی و ریتز،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴) و در شکل‌دهی و تغییر مسیر بخش دولتی اهمیت فراوانی داشته (هورواس و هولوسی- واداز،<sup>۲</sup> 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 به‌کارگیری 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،<sup>۳</sup> ۲۰۰۸؛ هامبرگ و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴؛ کیم و کیم،<sup>۵</sup> ۲۰۱۶). به زعم پری<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) عوامل مهم اثرگذار بر انگیزه خدمت کارکنان در چهار گستره زمینه‌های اجتماعی-تاریخی، انگیزشی، ویژگی-های 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<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در مطالعات خود اظهار می‌دارند که ارزش‌های بنیادین ناشی از

1. Perovsky & Ritz

2. Horváth & Hollósy-Vadász

3. Perry & Hondeghem

4. Homberg

5. Kim & Kim

6. Perry

7. Parllberg et al.

8. Bellé

9. Brewer

10. Holt

در همین راستا استاتس<sup>۷</sup> (۱۹۸۸: ۶۰۱) بیان می‌کند که "انگیزه خدمت عمومی یک مفهوم است، یک نگرش است، یک حس وظیفه و حتی یک حس اخلاقی است". برر و سلدن<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) انگیزه خدمت عمومی را نیرویی انگیزشی می‌دانند که افراد را به انجام خدمات عمومی معنادار تهییج می‌کند. واندنیبل<sup>۹</sup> (۲۰۰۷: ۵۶-۵۴) انگیزه خدمت عمومی را عبارت از "اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌هایی می‌داند که برای 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<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که برخی از افراد به خدمات عمومی علاقه‌مند هستند و توسط آن نیز برانگیخته می‌شوند (برایت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶)، در عین حال انگیزه خدمت عمومی، یک انگیزه‌ی نوع دوستانه عمومی برای خدمت به علائق افراد جامعه می‌باشد (رینی و استینبر<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۹؛ کارپنتر و همکاران<sup>۱۳</sup>، 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؛ واندنیبل، ۲۰۰۸؛ سادیک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷). نعمتی و همکاران (۱۳۹۵: ۱۰)، انگیزه خدمت عمومی را سازه‌ای چند بعدی<sup>۱۵</sup> و متغیری پنهان از مرتبه دوم<sup>۱۶</sup> می‌دانند که متغیرهای پنهان مرتبه اول<sup>۱۷</sup> آن را پس از مرور ادبیات موجود به قرار زیر بیان می‌کنند: تمایل به مشارکت در خط مشی‌گذاری<sup>۱۸</sup> (جذابیت سیاست‌گذاری)، تعهد به منافع عمومی<sup>۱۹</sup>، تکلیف مدنی<sup>۲۰</sup>، عدالت اجتماعی<sup>۲۱</sup>، شفقت<sup>۲۲</sup>، فداکاری<sup>۲۳</sup> (از خود گذشتگی)،

(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<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). در زمینه بررسی عواملی که سبب ایجاد انگیزش می‌شوند، در سازمانها و صنایع مختلف پژوهشهایی انجام شده است، اما به نظر می‌رسد در زمینه خدمات کارکنان شهرداری‌ها با توجه به مطالعات مرکز پژوهش‌های شورای شهر و شهرداری پژوهش کمتری در حوزه انگیزش کارکنان صورت گرفته است. همچنین به نظر میرسد که در کشور ما هنگام بررسی انگیزش کارمندان به ویژه در شهرداری‌ها به متغیرهای سازمانی و غیرسازمانی توجه الزم نشده باشد و کارمندان در مشاغل مختلف صرفاً از بدو ورود بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری مورد ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرند تا از این طریق عملکرد آنها مورد سنجش قرار بگیرد. با توجه به موارد مذکور و نظر به حساسیت و اهمیت وظیفه و کارکرد شهرداری در جامعه، ضرورت شناخت و معرفی متغیرهایی که مبنای انگیزش هستند کاملاً احساس می‌شود؛ لذا 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؟

## مفاهیم اساسی تحقیق و توسعه فرضیه‌های

### پژوهش

#### انگیزه خدمت عمومی<sup>۲</sup>

به زعم نعمتی و همکاران (۱۳۹۵)، انگیزه خدمت عمومی نیرویی برانگیزاننده است که افراد را به ارائه خدمات با ارزش به شهروندان واداشته و تعیین‌کننده‌ای مهم در عملکرد سازمانی افراد می‌باشد به گونه‌ای که به عنوان انگیزه‌ای نوع دوستانه برای خدمت در راستای منافع نوع بشر توصیف می‌شود. کوهلر و رینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که انگیزه خدمت عمومی بیشتر با نظریه رفتار واکنشی اجتماع محور<sup>۴</sup> و کمک‌گرایانه به مردم<sup>۵</sup> مرتبط است و به اعتقاد ریتز، برر و نئومان<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) این موضوع ارتباطی ویژه با اهداف بخش دولتی دارد.

7. Staats

8. Brewer & Selden

9. Vandenberg

10. Wise

11. Bright

12. Rainey and Steinbauer

13. Carpenter et al.

14. Sadiq

15. Multiple construct

16. Second-order construct

17. First-order factor

18. Willingness to participate in policy-making

19. Commitment to the public interest

20. Civic duty

21. Social justice

22. Compassion

23. Self-sacrifice

1. Naff & Crum

2. Public Service Motivation (PSM)

3. Koehler & Rainey

4. Prosocial behavior

5. Altruism

6. Ritz, Brewer & Neumann

علیرضا منظری توکلی و همکاران: بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی

تمایل به مشارکت عمومی<sup>۱</sup> و حکمرانی دموکراتیک<sup>۲</sup>، که در جدول زیر آورده شده است.

---

<sup>۱</sup>. The desire for public participation

<sup>۲</sup>. Democratic governance

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

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

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 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، ۲۰۱۹).

#### عوامل سازمانی<sup>۷</sup> و انگیزه خدمت عمومی

عوامل سازمانی مرتبط با انگیزه خدمت عمومی مطرح در این پژوهش شامل شفافیت اهداف<sup>۸</sup>، ویژگی‌های شغلی<sup>۹</sup> و رهبری رهبری تحول آفرین<sup>۱۰</sup> 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

تحقیقات و بررسی‌هایی که زبیر و همکاران<sup>۱</sup> (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. زبیر (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<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، وگل و کرول<sup>۳</sup> (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، دیوایلک و وان - وتیلوستینک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). پری (۱۹۹۶) معتقد است خدمت عمومی، خاص هر محیط است. مدل PSM (پری) مخصوص ایالات متحده طراحی شده است. واندنیل و همکاران<sup>۵</sup> (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 واندنیل و همکارانش معتقدند که ظهور و گسترش مفاهیمی شبیه PSM در کشورهای مختلف نشان

6. Homberg & Costello

7. Organizational Factors

8. Clarity of goals

9. Job characteristics

10. Transformational leadership

1. Zubair et al.

2. Oberfield

3. Vogel & Kroll

4. Weißmüllera, De Waelec, van Witteloostuijnc

5. Vandenabeele et al.

علیرضا منظری توکلی و همکاران: بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی

همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳: ۱۱۷۱). باس و اولیو<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۴)، رهبری تحول آفرین را متشکل از چهار بعد رفتاری انگیزه الهام بخش<sup>۱۴</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۱۵</sup>، نفوذ آرمانی<sup>۱۶</sup> و ملاحظات فردی<sup>۱۷</sup> می‌دانند. در این حالت، فرد خصوصیات رهبر کاریزماتیک<sup>۱۸</sup> را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین پیروان است؛ پیروان او را به عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند همانند او شوند. رهبر رفتارهای مثبت و با ارزشی همچون: تسلط/نفوذ، اعتقاد راسخ، هوشیاری، خودکنترلی، قضاوت کاملاً اخلاقی، خوش-بینی و خودتکائی از خود نشان می‌دهد (کریوس و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۹، ص ۴۲۲).

رهبری تحول آفرین، 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<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۸؛ واندنیل، ۲۰۰۷؛ رایت و همکاران، ۲۰۱۰) نشان داده است، که رهبری تحول آفرین سطح انگیزه خدمت عمومی را افزایش می‌دهد (کریوسون<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۷؛ هوستون<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۰). با توجه به مطالب ذکر شده انتظار می‌رود:

فرضیه ۳: بین رهبری تحول آفرین 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<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۵؛ پاندی و رایت، ۲۰۰۶). اگر اعتقاد به ظرفیت‌های فردی بالا و ابهام نقش پایین باشد، عملکرد بالا قابل انتظار می‌باشد (باندورا<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۳؛ داویس و استازیک، ۲۰۱۵؛ هاوس و ریزو<sup>۲۵</sup>، ۱۹۷۲؛ پاندی و رایت، ۲۰۰۶). اهمیت

فضای سازمان می‌تواند تاثیرگذار باشد. عوامل سازمانی مرتبط هستند با ساختار سازمانی، مفاهیمی همچون استرس شغلی، کنترل، خستگی بعد از کار و .... (پال و سالو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ص ۷۸۳)

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<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶). مدل ویژگی‌های شغل (هاکمن و لاولر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۱؛ هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶؛ ۱۹۸۰) بر پنج عنصر اصلی شغل تمرکز دارد که عبارتند از: تنوع مهارت<sup>۴</sup>، هویت کار<sup>۵</sup>، اهمیت کار<sup>۶</sup>، استقلال<sup>۷</sup> و بازخورد<sup>۸</sup> بازخورد<sup>۹</sup> که هدف نهایی آن نائل شدن به رضایت شغلی و عملکرد شغلی می‌باشد (فرید و فریز<sup>۹</sup>، ۱۹۸۷). آنچه که فرد در کار انجام می‌دهد می‌تواند بر انگیزش کاری او تاثیرگذار باشد (پری و پورتر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۲). کامیلری<sup>۱۱</sup> (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 می‌دهد که به طور 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 تحول آفرین و انگیزه خدمت عمومی

"رهبری تحول آفرین شامل مجموعه‌ای از رفتارهاست که پیروان را از طریق تغییر نگرش‌ها، اعتقادات و ارزش‌ها به عملکردی فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند" یوسل و

<sup>12</sup>. Yucel et al.

<sup>13</sup>. Bass & Avolio

<sup>14</sup>. Inspirational motivation

<sup>15</sup>. Intellectual stimulation

<sup>16</sup>. Idealized influence

<sup>17</sup>. Individualized consideration

<sup>15</sup>. Charismatic

<sup>16</sup>. Crews et al.

<sup>20</sup>. Park & Rainey

<sup>21</sup>. Crewson

<sup>22</sup>. Houston

<sup>23</sup>. Davis & Stazyk

<sup>24</sup>. Stazyk

<sup>25</sup>. House & Rizzo

1. Paul & Salve

2. Hackman & Oldham

3. Hackman & Lawler

4. Skill variety

5. Task identity

6. Task significance

7. Autonomy

8. Feedback

9. Fried & Ferris

10. Perry & Porter

11. Camilleri

عمومی انگیزه خدمت عمومی می‌باشند. فرضیه‌ای که در این- خصوص مطرح می‌گردد به شرح زیر است:  
فرضیه ۶: بین جامعه پذیرنده مذهب با انگیزه خدمات عمومی کارکنان شهرداری رابطه وجود دارد.

#### ایدئولوژی سیاسی<sup>۴</sup> و انگیزه خدمت عمومی

ایدئولوژی سیاسی عبارت از اعتقاداتی است که افراد از طریق پایبندی‌های سیاسی خود به دست می‌آورند و جزئی از پیش-بینی کننده‌های انگیزه خدمت عمومی می‌باشد گرچه برخی از احزاب سیاسی به صورت ایدئولوژیکی سازماندهی شده نمی-باشند 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 جمعیت‌شناختی همچون درآمد و سطوح آموزشی قرار می‌گیرد (سامسیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین می-توان فرضیه نهم را به صورت زیر مطرح کرد:

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

#### ویژگی‌های شخصیتی<sup>۶</sup> 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<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵) و یک شخص را در ادراک، احساس، اعتقادات و یا عملکرد متفاوت نشان می‌دهد (بری<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ مایر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ فاندرا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴). عمومی‌ترین معیار ارزیابی شخصیت مدل پنج عاملی شخصیت است که برای توصیف تفاوت‌های فردی، در مورد شخصیت مورد استفاده قرار می-گیرد (آمایاه<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱؛ جاج و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱؛ یحیی و

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 فری-من، 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 ادارک کارکنان را از ارزش‌های رسالت یک سازمان توسعه داده و بهبود بخشند (کایلیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶a، ۲۰۱۶b؛ رایست و پانسی، 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 جامعه-پذیری مذهبی، جامعه‌پذیری خانواده، ویژگی‌های شخصیتی، ایدئولوژی سیاسی، شناسائی حرفه‌ای و ویژگی‌های جمعیت-شناختی (زبیر و همکاران، ۲۰۱۸) می‌باشند که در نقش متغییر مستقل نقش آفرینی 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<sup>۲</sup> و انگیزه خدمت عمومی

رابرت بلا و همکارانش<sup>۳</sup> در عادت‌ها 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 می-باشد، 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

4. Political Ideology

5. Syamsir

6. Personality characteristics

7. Pervin, Cervone & John

8. Boeree

9. Meyer

10. Funder

11. Amayah

12. Judge et al.

1. Caillier

2. Socialization of religious

3. Bellah et al.

علیرضا منظری توکلی و همکاران: بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی

و است (منوکس پویا فرآیند یک مفهوم این در پذیرگی مارموت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۳۳۱۰). به زعم بریم و ویبلر<sup>۸</sup> (۱۹۶۶) و وان وان مانن<sup>۹</sup> (۱۹۷۶) جامعه‌پذیری فرآیندی است که افراد از طریق آن ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای شایسته را یاد می‌گیرند و افراد موثری در جامعه می‌شوند (برایت<sup>۱۰</sup>، 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.

با توجه به ادبیات پژوهش و چارچوب نظری ارائه شده، 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.

### روش‌شناسی پژوهش نوع پژوهش

با توجه به اینکه دیدگاه پوزیتیویسمی مبتنی بر روش‌های آماری است و با استفاده از داده‌های به دست آمده به نتیجه گیری می‌رسد که این نتیجه کمی است و در عین حال در روش اثبات‌گرایی عینی کردن مقوله‌ها، شاخص‌ها و گویه‌ها ای کردن مقوله‌ها دنبال می‌شود و این روش به دنبال تعمیم است (مصباح، ۱۳۸۷)، لذا پژوهش حاضر از پارادایم اثبات‌گرایی تبعیت می‌کند و از لحاظ هدف پژوهش، توصیفی بوده و از جهت کاربرد پژوهش یک تحقیق کاربردی بوده که در مقطعی از زمان انجام شده است و همچنین از لحاظ فنون گردآوری و تحلیل 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.

### جامعه و نمونه مورد بررسی

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). تئوری فرآیندی انگیزه خدمت عمومی پری 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.

### شناسایی حرفه‌ای<sup>۲</sup> و انگیزه خدمت عمومی

به زعم آرتور و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۸۷) شناسایی 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<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) شناسایی 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)، شناسایی حرفه‌ای می‌تواند نتایج رفتاری، عاطفی و شناختی را پیش‌بینی کند (الهیاری، حمیدی و همتی نژاد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

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

### جامعه‌پذیری خانواده<sup>۶</sup> و انگیزه خدمت عمومی

-جامعه سایر نهادهای و والدین تأثیر طریق از فرآیند این محیط از متأثر می‌گیرد. اجتماعی شدن صورت پذیری و باورها نگرش‌ها، از که می‌باشد فرد اجتماعی-اقتصادی جامعه- بنابراین می‌شود، ناشی وی زندگی طول در رفتارها

1. Yahaya et al.

2. Professional Identification

3. Arthur et al.

4. Mael & Ashforth

5. Alahyari, Hamidi, Hemmateenejad

6. Family Socialization

7. Manoux & Marmot

8. Brim and Wheeler

9. Van Maanen

10. Bright



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.

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 هر چه 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

ابعاد	روایی محتوایی	انحراف معیار	تأیید/رد	میانگین	تناسب
جذابیت سیاست گذاری	۰/۷۱	۰/۶۰۲	تأیید	۴/۱۸	دارد
تهد به منافع عمومی	۰/۶۸	۰/۶۱۶	تأیید	۴/۴۱	دارد
عدالت اجتماعی	۰/۷۱	۰/۶۳۹	تأیید	۴/۲۶	دارد
وظیفه شهروندی	۰/۶۹	۰/۶۵۱	تأیید	۴/۸۴	دارد
شفقت	۰/۸۳	۰/۶۷۳	تأیید	۴/۱۴	دارد
فداکاری	۰/۷۹	۰/۷۰۹	تأیید	۴/۰	دارد
ویژگی های شغلی	۰/۷۵	۰/۷۱۱	تأیید	۴/۶۵	دارد
رهبری تحول آفرین	۰/۸۵	۰/۶۴۵	تأیید	۴/۳۲	دارد
شفافیت اهداف	۰/۶۹	۰/۷۲۴	تأیید	۴/۴۴	دارد
ایدئولوژی سیاسی	۰/۷۳	۰/۷۱۶	تأیید	۴/۳۱	دارد
جامعه پذیری خانواده	۰/۶۸	۰/۶۳۲	تأیید	۴/۷۶	دارد
خصیصه های شخصیتی	۰/۸۳	۰/۶۰۶	تأیید	۴/۶۲	دارد
هویت حرفه ای	۰/۷۴	۰/۵۴۳	تأیید	۴/۵۷	دارد
جامعه پذیری مذهبی	۰/۷۸	۰/۶۲۹	تأیید	۴/۷۱	دارد
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	سوالات جمعیت‌شناختی				دارد

ابعاد اخلاقی

عوامل کل سازمانی و غیرسازمانی

ابعاد سازمانی

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

تمامی پرسشنامه‌های پژوهش از روایی و اعتبار بالایی برخوردار هستند.

متغیرها	عنوان	ابعاد متغیرها	تعداد گویه‌ها	مقدار ضریب پایایی	
				متغیر	ابعاد
مسئله	۳	ویژگی‌های شغل	۱۵	۰/۷۲۴	۰/۸۱۵
		رهبری تحول آفرین	۲۰	۰/۸۰۷	
		شفافیت اهداف	۶	۰/۷۶۹	
۴	۴	جامعه‌پذیری خانواده	۴۰	۰/۸۱۷	۰/۷۹۵
		جامعه‌پذیری دینی	۴۷	۰/۷۲۹	
		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۵	۰/۸۷۷	
۵	۶	خصیصه‌های شخصیتی	۶۰	۰/۷۱۱	۰/۷۹۵
		ایدئولوژی سیاسی	۱۰	۰/۷۲۱	

شماره پرسشنامه	تعداد	شرح پرسشنامه
۰/۷۸۹	۵	شناسایی حرفه‌ای
۰/۸۵۴	۵	جذابیت سیاست گذاری
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

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.

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 ۹۰٪ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. در این مدل مقدار شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳۵، مقدار شاخص 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-لوپس (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.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرده‌ایم (شکل‌های شماره ۳ و ۲) ذکر شده است.

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

### تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای "اس پی اس اس" و "اموس" و "ویراست ۲۴" استفاده شده است. به منظور توصیف کلیه متغیرهای سازمانی، غیرسازمانی و انگیزه خدمت عمومی در سطح ۰/۰۵ معناداری، از مقیاس نمره-گذاری (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<sup>۱</sup> مشاهده شد که مقادیر پرت چند متغیری نیز وجود ندارد و از آنجائیکه یکی از پیش فرض‌های 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<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد که فرض نرمال بودن برای تمام متغیرهای تحقیق برقرار است (۰/۰۵ > p-مقدار). و سپس به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون<sup>۳</sup> استفاده گردید.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

شکل ۲. نتایج معادلات ساختاری برای بررسی مدل تأثیر متغیر سازمانی بر انگیزه خدمات عمومی (بار عاملی استاندارد شده) در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر سعی می‌کند تأییدی بر یک ساختار عاملی مفروض به دست آورد. یعنی تعیین کند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین که در فرضیه آمده هماهنگ

<sup>۱</sup>. Mahalanobis

<sup>۲</sup>. Kolmogorov-Smirnov test

<sup>۳</sup>. Pearson Correlation Coefficient

(۲۰۰۶، ۲۰۰۷) نتایج فرضیه های عوامل سازمانی و

غیرسازمانی این تحقیق را

تایید می نمایند.

بر مبنای تبیین مسیر انجام

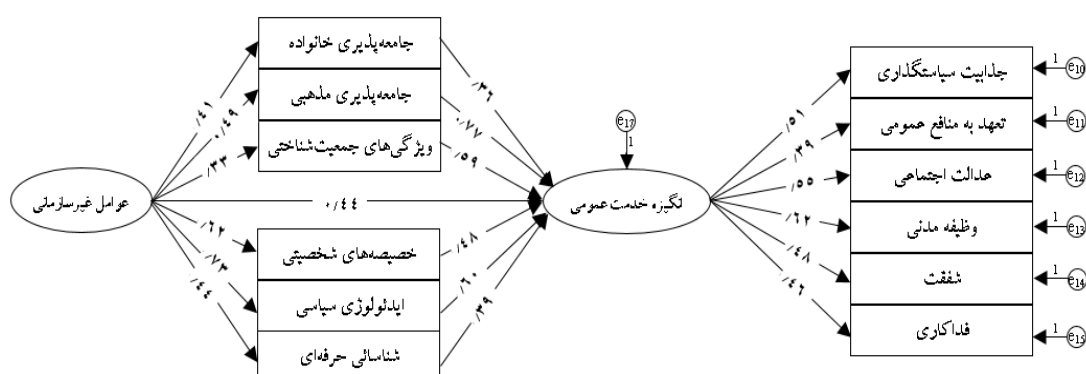
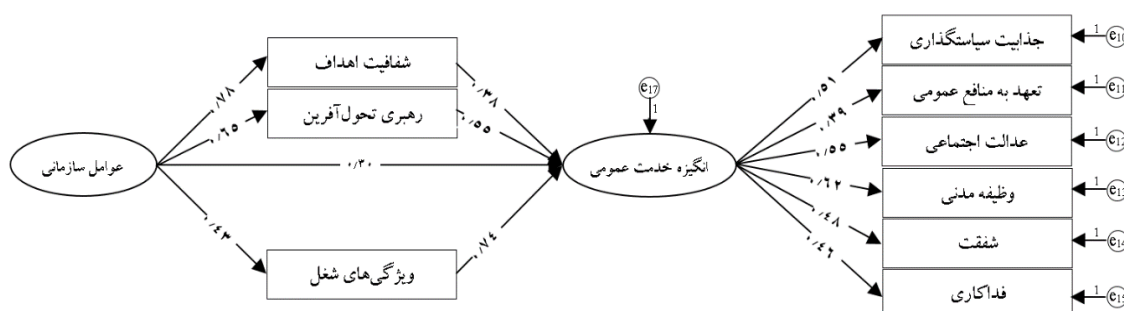
شده در پژوهش و ضرایب

مسیر به دست آمده در

رابطه بین عوامل سازمانی و

غیرسازمانی با انگیزه خدمت

عمومی که به ترتیب ۰/۳۰



و ۰/۴۴ می باشند یک رابطه افزایشی مشاهده گردید یعنی هر

قدر شاهد شرایط مطلوب تر افزایشی در عوامل سازمانی و

غیرسازمانی باشیم انگیزه خدمت عمومی نیز افزایش پیدا می

کند. یافته های مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان می دهد اثر

عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دارای

ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۰ است. بنابراین بهبود کیفیت

عوامل سازمانی می تواند منجر به افزایش انگیزه خدمت

عمومی گردیده و لذا توجه به عوامل سازمانی (ویژگی های

شغلی، رهبری تحول آفرین، شفافیت اهداف) در شهرداری ها

می تواند از جمله راهبردهای اساسی به منظور افزایش انگیزه

خدمت عمومی باشد. بررسی فرضیه دوم تحقیق نشان می

دهد اثر ویژگی های شغلی بر انگیزه خدمت عمومی دارای

ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۴ بوده و این بیانگر اثرگذاری بالای

کیفیت ویژگی های شغل (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت

کار، استقلال و بازخورد) بر انگیزه خدمت عمومی می باشد. در

همین راستا توجه و تمرکز بر ویژگی های پنج گانه شغلی

(شامل اعطای استقلال بیشتر به کارکنان، ارایه بازخوردهای

مناسب تر 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 می گردد. بررسی فرضیه های

سوم و چهارم تحقیق نیز یافته های ارزشمندی را ارائه می کند.

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 خدمت عمومی) نشان می دهد

که یک رابطه مثبت و معنادار و افزایشی بین متغیرها وجود

دارد. همچنین بررسی سایر فرضیه های تحقیق مطابق با

جدول شماره ۶ نشان می دهد که یک رابطه مثبت، معنادار و

افزایشی بین کلیه متغیرها و انگیزه خدمت عمومی وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج این تحقیق موید یک رابطه معنادار افزایشی بین کلیه

مولفه های متغیرهای سازمانی (ویژگی های شغلی، رهبری

تحول آفرین، شفافیت اهداف) با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۷۴،

۰/۵۵، ۰/۳۸ و متغیرهای غیرسازمانی (جامعه پذیری مذهبی،

ایدئولوژی سیاسی، خصیصه های شخصیتی، ویژگی های

جمعیت شناختی، هویت حرفه ای و جامعه پذیری خانواده) با

ضرایب مسیر استاندارد ۰/۷۷، ۰/۶۰، ۰/۴۸، ۰/۵۹، ۰/۳۹ و

۰/۳۶ با انگیزه خدمت عمومی می باشد. چندین پژوهش از

جمله پری (۱۹۹۷)؛ پاداش و گل پرور (۱۳۸۹)؛ اکبری و

صالحی (۱۳۹۳)؛ یاسینی و همکاران (۱۳۹۳)؛ کامیلری

علیرضا منظری توکلی و همکاران: بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی

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، سازمان‌یافتگی و سخت‌کوشی کارکنان تلاش شده (وظیفه‌مداری)، و از طرفی شاخص‌هایی همچون خوش‌رفتاری، انعطاف‌پذیری، مهربانی، نجابت، اعتماد متقابل، بخشندگی، بردباری و رافت را در کارکنان نهادینه و تقویت نمایند (توافق‌پذیری) و نسبت به تقویت رویکردهای خوش‌بینانه و خلاقیت، احساس کنجکاوی، آرایه 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

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، توانائی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت آنها، کمک به کارمندان به منظور توسعه و گسترش توانائی‌های 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 ریزی‌شده 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،

(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. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر سایر متغیرهای سازمانی مانند جو سازمانی، تعلق سازمانی، عملکرد سازمانی و رضایت بررسی شود. همچنین با توجه به این که عواملی در این پژوهش بررسی شده اند که برخی از آنها ضریب مسیر متوسطی دارند پیشنهاد می‌شود عوامل دیگر به ویژه با استفاده از پژوهش‌های کیفی مشخص شوند. پیشنهاد می‌شود تأثیر جامعه‌پذیری آموزشی نیز بر انگیزه خدمت عمومی بررسی شود. در همه پژوهش‌ها محدودیت‌هایی وجود داشته که این پژوهش نیز از آن مستثنی نبوده است. از جمله محدودیت‌ها، استفاده از پرسشنامه است که ممکن است تمامی جوانب یک متغیر سنجیده نشده باشد. محدودیت دیگر مربوط به قلمرو جغرافیایی و اجرای آن فقط در شهرداری‌های استان خراسان رضوی می‌باشد.

### منابع و مأخذ

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.

اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین انگیزه شغلی کارکنان و رضایت شغلی در شهرداری قم». نشریه تخصصی راهبرد شماره ۹.

اکبری، محمد و کیوان صالحی (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۶ شماره ۴. صص ۱۵۵-۱۲۹

پاداش، فریبا و محسن گلپور (۱۳۹۳). «رابطه رهبری اخلاق مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان». اخلاق در علوم و فناوری. دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۱۰-۱۰۳.

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.

داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۶). *مدل‌سازی معادلات ساختاری*. تهران. انتشارات جهاددانشگاهی، صفحه ۴۶

شجاعی، سامره؛ پرویز خلیلی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف». نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱ (۱۵)، ۱۱۶-۹۳

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.

نعمتی، خائف الهی، احمدعلی، دانایی فرد، آذر، عادل. (۱۳۹۵). «طراحی نظام انگیزه‌ی خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹ (۳۲)، ۲۵-۵.

یاسینی، علی؛ مالک عبدی و مجتبی یاسینی. (۱۳۹۳). تبیین ارتباط رهبری معنوی گرا با انگیزش شغلی کارکنان در سیستم آموزش عالی. نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان‌شناسی. مروت‌دشت.

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.

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.

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

Bandura, A. (2013). "The role of self-efficacy in goal-based motivation". In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), New developments in goal

- 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).
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organizational commitment- Public Service
- Camilleri E. (2007). "Antecedents Affecting Public Service Motivation". *Personnel Review*, 36(3), 356- 377.
- Crews, E. R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421-428.
- 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.
- Crewson. (1997). "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect". *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Funder, D. C. (2004). *The Personality puzzle (Third ed.)*. New York: W. W. Norton.
- Hackman & E. E. Lawler (Eds.). (1971). *Perspectives on organizational behavior (pp. 67-78)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- setting and task performance (pp. 147-157). New York, NY: Routledge.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications. ISBN 080395235X, 9780803952355
- 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.
- Bellé, N. (2012). "Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance". *Public Administration Review*, 73(1), 143–153.
- 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.
- Boeree, C. G. (2009). "Personality theory: a biosocial approach". Psychology Department Shippensburg University. Retrieved 20th February, 2015.
- Brewer G. A. and Selden S. C. (1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- 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.
- Bright, L. (2016). "Public service motivation and socialization in graduate education". *Teaching Public Administration*, 34(3), 284-306.
- Caillier, J. (2015). "Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies". *Public Management Review*, 17(9), 1217-1236.
- 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.

- 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.
- 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.
- Koehler, M., & Rainey, H. G. (2008). "Interdisciplinary foundations of public service motivation". Motivation in public management: The call of public service, 33-55.
- 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.
- 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.
- Mayer, J. D. (2007). "Asserting the definition of personality". The online newsletter for personality science. 1(1), 1-4.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). "working for America: Does public service motivation make difference?" Review of Public Administration, 19(4): 5-16.
- Paul, A., & Salve, U. R. (2019, July). The Role of Organizational Factors in Development and Progression of Wrist Disorders: Psychosocial Aspects. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 783-793). Springer, Cham.
- 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.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). "Leadership and public service motivation in US federal agencies". International public management journal, 11(1), 109-142.
- 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
- Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1980). *Work Redesign, Reading, Addison-Wesley*.
- Holt, S. B. (2018). For those who care: The effect of public service motivation on sector selection. Public Administration Review, 78(3), 457-471.
- 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
- 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.
- Horváth, Z., & Hollósy-Vadász, G. (2018). "Testing the public service motivation and calling in Hungary". ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE, 7(2), 47-58.
- 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.
- Houston, David J. (2000). "Public Service Motivation: a Multivariate Test". Journal of Public Administration Research and Theory 10(4): 713-28.
- Kim, S. (2016). "Job characteristics, Public Service Motivation, and work performance in Korea". Gestion et management public, 5(3), 7-24.
- 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.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). "A strategy for building public service motivation research internationally". Public administration review, 70(5), 701-709.

- Sector Organizations". *Business and Economic Research*, 8(1), 186-197.
- Staats, E. B. (1988). "Public service and the public interest". *Public Administration Review*, 601-ii.
- 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.
- 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.
- 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.
- Weißmüllera, K. S., De Waelec, L., & van Witteloostuijnc, A. (2019). PUBLIC SERVICE MOTIVATION AND PRO-SOCIAL RULE-BREAKING.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wright, B., & Pandey, S. (2011). "Public organizations and mission valence : When does mission matter?" *Administration & Society*, 43(1), 22-44.
- 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.
- 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.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- 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.
- Perry J. L. and Hondeghem A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford, Oxford University Press.
- Perry J. L. and Wise L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service, Public Administration Review*. 50(3), 367-373.
- Perry, J. L. (1997). "Antecedents of public service motivation". *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). "Factors affecting the context for motivation in public organizations". *Academy of management review*, 7(1), 89-98.
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Personality Theory and Research (Ninth ed.)*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Petrovsky, Nicolai and Ritz, Adrian. (2014). "Public service motivation and performance". a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 2, No. 1, pp:57-79.
- Rainey H. G. and Steinbauer P. (1999). "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government rganizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- 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.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). "The big five personality dimensions and job performance". *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74
- Sadiq, S. (2017). "Evaluation of Public Service Motivation: A Case Study of Hefei Public



- Yucel, I., Mcmillan, A., & Richard, O. (2013). "Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?". *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.
- 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.