

## **Explanation of Role of Public Service Motivation in Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Commitment (case study: Agricultural Jihad of Hormozgan province)**

**\*Mohammad Montazeri<sup>1</sup>, Mohammad Ghasemi<sup>2</sup>**

1-Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor university, Tehran, Iran.

Email: montazer56@pnu.ac.ir (Corresponding Author)

2-Associate Professor, Department of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

**Received: 09/12/2017; Accepted: 20/11/2018**

### **Abstract**

Public service motivation is a relatively new concept that has been entered into public administration literature to explain the difference between individuals' motivation to join the public sector in comparison with the private sector. The aim of this study was explaining the role of public service motivation in organizational citizenship behavior by mediating role of organizational commitment. This research was applied one in terms of purpose, and in terms of method was descriptive and correlative. The statistical population of this research were all employees of the Agricultural Jihad Organization of Hormozgan province, that 213 people were selected according to stratified random sampling method. Data collection tool were three standard questionnaires including Perry's public service motivation questionnaire (1996), organizational citizenship behavior of Oregon (2004) and Allen and Meyer's organizational commitment (1991). The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha coefficient and the composite reliability, and to determine validity was used confirmatory factor analysis. The data were analyzed by Lisrel software and structural equation modeling. Findings showed that public services motivation has a significant impact on organizational citizenship behavior. Public service motivation has a significant impact on organizational commitment. Also organizational commitment has a significant effect on organizational citizenship behavior. Also organizational commitment appears as mediator in the relationship between public service motivation and organizational citizenship behavior.

### **Introduction**

Studying of organizational citizenship behavior and factors affecting it, is necessary because of the importance of such behaviors to respond to changing demands in the dynamic and turbulent environment and markets (Podsakoff et al., 2009; Liu et al., 2012). Accordingly, many researches have focused on organizational citizenship behaviors (Afsar & Badir, 2016; et al., 2016; Bottomley et al., 2016; Chan et al., 2017). In other hand, a new concept has entered in public administration literature that some researches have indicated that has direct and indirect effects on organizational citizenship behavior. The concept of public service motivation that introduced by Perry and Wise (1990), is based on the assumption that public sector employees have different motivational dimensions than private sector employees (Older &, 2008; Kim et al., 2014; Kim & Kim, 2016). In response to the question of what factors motivates people to enter to public sector, this concept determines four factors including attraction to policy making, commitment to public interest, compassion, and self-sacrifice (Perry &, 1990). Public service motivation is often found in research as an independent variable (Simone et al., 2016) and this assumption exist that public service motivation is positively related to individual performance and outcomes such as organizational commitment (Crewson, 1997; Kim, 2012) and organizational citizenship behavior (Kim, 2006; Pandey et al., 2008). Accordingly, the aim of this study was to investigate the effect of public service motivation on organizational citizenship behavior through the mediating role of organizational commitment in the Agricultural Jihad organization of Hormozgan province.

### **Case study**

The statistical population of this research was all employees of Hormozgan Agricultural Jihad Organization. Based on Krejcie and Morgan table, the statistical sample size of 213 people was determined. Since the statistical society was heterogeneous in terms of service, the sample was randomly selected and the research questionnaire was distributed among them and the same number was collected and analyzed.

### **Materials and Methods**

In order to collect the required data, three standard questionnaires with a five-choice Likert option are completely disagree with the score of 1 to completely agree with the score of 5.

To measure public service motivation, the standard 24-item questionnaire of Perry (1996) was used. In order to collect information about organizational citizenship behavior, the standard questionnaire of Organ (2004) with 15 items was used. To assess organizational commitment, Allen & Meyer (1991) standard questionnaire has been used.

To test the reliability of the questionnaires, Cronbach's alpha test was used using SPSS software and composite reliability (CR) index using LISREL8.5 software. Cronbach's alpha was used to assess the inherent consistency of the

scale. Both of them was higher than 0.8 and it is considered appropriate, although in many studies alpha and CR higher than 0.7 is also well-accepted (Harris & Harris, 2007).

### **Discussion and Results**

This study aimed to investigate the effect of public services motivation on organizational citizenship behavior with regard to the mediating role of organizational commitment in Agricultural Jihad Organization of Hormozgan province. Findings showed that organizational commitment in relationship between public service motivation and organizational citizenship behavior appears as mediating variable. Employees with a higher public service motivation are committed to the organization and have more willingness to stay longer in organization (Bright, 2008; Homberg et al., 2014), and this commitment, in turn, causes them to go beyond their role and conduct citizenship behaviors (Pooja et al., 2016).

The positive effect of public service motivation on citizenship behavior was one of the other results of this study. This finding fits with the results of Ferdousipour (2016) and Caillier (2015) which found a positive relationship between public service motivation and organizational citizenship behavior. The results of this study also showed that public service motivation has a significant impact on organizational commitment. In this regard, Taylor (2007) also found in his study as "the effect of public service motivation on job outcomes in Australia" that employees with a higher public service motivation were satisfied, were committed to their organizations and were motivated to perform better. Finally, the results of the study showed that organizational commitment has a positive effect on organizational citizenship behavior. This finding is consistent with the results of many researches, such as Colquitt et al (2013), and Pooja et al (2016).

### **Conclusion**

According to the results of this research, managers are proposed to increase their employee's public service motivation and organizational commitment to encourage them to conduct organizational citizenship behaviors. Determining the range of stimulations and motives that are exclusively exist in public and governmental organizations and especially Jihad Organization, can help managers to improve public service motivation of employees and increase their willingness to conduct citizenship behaviors. In this regard, efforts to create and strengthen the feeling of compassion and sacrifice and commitment to public interest in employees have special importance. Managers need to use effective mechanisms such as employee's participation in setting organizationl goals and plans related to public interest as well as providing the concepts of public service motivation in checklists of employees ' performance evaluation.

**Key Words:** Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment.

## تبیین نقش انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه‌ی سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان)

دکتر محمد منتظری\* – دکتر محمد قاسمی\*\*

### چکیده

انگیزه خدمت‌رسانی عمومی مفهومی نسبتاً جدید است که برای تبیین تفاوت انگیزه افراد برای پیوستن به بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی وارد ادبیات مدیریت دولتی شده و مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. هدف این تحقیق تبیین نقش انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی بوده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان بودند که نمونه‌ای به حجم ۲۱۳ نفر از آنها به شیوه طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، سه پرسشنامه استاندارد انگیزه خدمت‌رسانی عمومی پری، رفتار شهروندی سازمانی اورگان و تعهد سازمانی آلن و می‌یر بود. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی تأیید شد و برای تعیین روایی نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. داده‌ها به کمک نرم‌افزار لیزرل و مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد و یافته‌ها نشان داد که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر معناداری داشته و نیز تعهد سازمانی در رابطه میان انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و رفتار شهروندی سازمانی در نقش میانجی ظاهر می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی.

\* نویسنده مسئول - استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. Montazer56@pnu.ac.ir

\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

## مقدمه

بررسی رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> و عوامل موثر بر آن به دلیل اهمیت چنین رفتارهایی برای پاسخگویی به تقاضاهای متغیر در محیطها و بازارهای متلاطم و پویای امروزی، ضروری به نظر می‌رسد (Podsakoff et al., 2009; Liu & Cohen, 2010; Rurkkhum & Bartlett, 2012). بر همین اساس بسیاری از تحقیقات بر پیش‌بینی عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند (Afsar & Badir, 2016; Bottomley et al., 2016; Chan & Lai, 2017). انجام شده قبلی حاکی از تاثیر مثبت متغیرهای متعددی روی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند از جمله عدالت رویه‌ای (Lavelle et al., 2009)، تعهد سازمانی (Colquitt et al., 2013)، حمایت سازمانی ادراک شده (Ghosh, Reio & Haynes, 2012; Moon et al., 2013)، اعتماد به رهبر (Sjahrudin et al., 2013)، عدالت سازمانی (Chan & Lai, 2017) و تناسب فرد-سازمان (Afsar & Badir, 2016).

در این میان مفهوم جدیدی نیز وارد ادبیات مدیریت دولتی شده که برخی از تحقیقات نشان‌دهنده تاثیر مستقیم و غیرمستقیم آن بر رفتار شهروندی سازمانی هستند. مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی<sup>۲</sup> که اولین بار توسط پری و وایز<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) مطرح شد بر این فرض استوار است که کارکنان بخش عمومی عوامل یا ابعاد انگیزشی متفاوتی از کارکنان بخش خصوصی دارند (Perry & Hondeghem, 2008; Homberg et al., 2014; Kim & Kim, 2016). این الگو در پاسخ به این سوال که چه عواملی افراد را بر می‌انگیزند تا به مشاغل عمومی روی آورند، چهار مولفه یا عامل شامل تمایل به شرکت در خط‌مشی-گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، و ایثار و فداکاری را مطرح می‌سازد (Perry & Wise, 1990). انگیزه خدمت‌رسانی عمومی غالباً در تحقیقات به عنوان یک متغیر مستقل در نظر گرفته شده (Simone et al., 2016) و این فرض وجود دارد که در سازمان‌های دولتی، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به طور مثبتی با عملکرد و پیامدهای فردی از قبیل تعهد سازمانی<sup>۴</sup> (Crewson, 1997; Camilleri, 2006; Kim, 2012) و رفتار شهروندی سازمانی (Kim, 2006; Pandey et al., 2008) رابطه دارد. بر همین اساس

1-Organizational Citizenship Behavior

2-Public Service Motivation(PSM)

3-Perry &amp; Wise

4-Organizational Commitment

هدف این تحقیق بررسی تاثیر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان بود.

### پیشینه نظری پژوهش

#### انگیزه خدمت‌رسانی عمومی

مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی که اولین بار به طور عمده توسط پری و وایز (۱۹۹۰) مورد توجه قرار گرفت (Chen & Hsieh, 2015)، برای تشریح تفاوت‌های انگیزشی بین کارکنان بخش عمومی و بخش خصوصی به کار می‌رود (Perry & Hondeghem, 2008). مفهوم اولیه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در تحقیقات بوخانان (۱۹۷۵) و رینی (۱۹۸۲) و ویتمر (۱۹۹۱) توسعه بیشتری یافت (Montazeri & Ghorbanizadeh, 2012). در سال ۱۹۹۰ پری و وایز، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی را به عنوان «یک تمایل فردی برای پاسخگویی به انگیزه‌هایی که اساساً یا منحصراً در نهادها و سازمان‌های عمومی و دولتی ریشه دارند» تعریف کرده‌اند (Perry & Wise, 1990).

پس از طرح این مفهوم، تعاریف متعددی از انگیزه خدمت‌رسانی عمومی مطرح شد (Brewer et al., 2000; Houston, 2006; Vandenabeele, 2007; Bright, 2008; Wright & Pandey, 2008). اساس مفهوم فوق این است که انجام شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است، فی‌نفسه برای کارکنان دولت و بخش عمومی، مشوق و انگیزاننده می‌باشد. در واقع تئوری انگیزه خدمت‌رسانی عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌هایی به جز منافع فردی مانند دلسوزی، انجام وظیفه شهروندی، فداکاری و ایثار، به مشاغل دولتی و عمومی علاقمند بوده و از این طریق برانگیخته می‌شوند (Perry & Wise, 1990).

بر همین اساس «پری» انگیزه خدمت‌رسانی عمومی را در قالب یک الگوی چهار مولفه‌ای تئوریزه نمود. این مولفه‌ها عبارتند از: تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی<sup>۱</sup>، تعهد به منافع عمومی<sup>۲</sup>، دلسوزی<sup>۳</sup>، و ایثار و فداکاری<sup>۴</sup> (Perry, 1996).

- 
- 1- Attraction to policy making
  - 2- Commitment to the public interests
  - 3- Compassion
  - 4- Self- Sacrifice

تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی: عبارتست از علاقه شدید کارمند به مشارکت در تنظیم سیاست‌های عمومی که منجر به بهبود تصویر فرد از ارزش خود می‌شود. تعهد به منافع عمومی: به نیاز شدید کارمند به خدمت‌رسانی در جهت منافع عمومی که شامل احساس منحصر به فرد و وظیفه شهروندی می‌شود، اشاره می‌کند. دلسوزی: علاقه شدید کارمند به نوع دوستی، وطن‌پرستی و جوانمردی را شامل می‌شود. فداکاری: عبارتست از علاقه شدید فرد به انجام اعمالی در جهت خیر و مصلحت عموم که منجر به مراقبت و از خودگذشتگی برای آن می‌شود، بدون توجه به عواقب فردی آن (Montazeri & Ghorbanizadeh, 2012).

#### رفتار شهروندی سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌های دولتی و عمومی دارند (Caillier, 2015; Chan & Lai, 2017) چرا که آنها به طور مستقیم و غیر مستقیم به اثربخشی سازمان کمک می‌کنند (Lepine, Erez & Johnson, 2002; Bowling, 2010; Ahmed & Filadelfo, 2016) و به همین دلیل توجه زیادی را در مطالعات مدیریت دولتی به خود جلب نموده‌اند (Podsakoff et al., 2009). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای داطلبانه‌ای اشاره دارد که فراتر از شرح شغل رسمی بوده و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهند (Organ, 1988; Ucanok & Karabati, 2013). ضمن اینکه از طریق تحریک فرد برای توسعه شخصی و کمک به سازمان، به کارهای روزمره او معنای ویژه‌ای می‌بخشند (Park et al., 2013).

تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می‌کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند (Podsakoff et al., 2009): رفتارهایی که به کل سازمان سود می‌رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی سازمان محور<sup>۱</sup> دارند) و رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت می‌رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی<sup>۲</sup> دارند). تیلور (۲۰۱۳) معتقد است این دسته‌بندی بهتر می‌تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس نماید. در واقع چنین بحث می‌شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله‌ای در سازمان شرکت می‌کنند. یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (Ahmed & Filadefo, 2016).

1- OCBO

2- OCBI

اورگان ابعاد پنجگانه زیر را برای رفتار شهروندی سازمانی مطرح می‌کند: نوع دوستی، احترام و تکریم، روحیه جوانمردی، وظیف‌شناسی و فضیلت مدنی (Organ, 1988). نوع دوستی به معنای کمک داوطلبانه به دیگران است، به عنوان مثال کمک به افراد تازه وارد یا کم مهارت. احترام و تکریم یعنی رفتار مودبانه‌ای که از ایجاد مشکل در محل کار جلوگیری کند. روحیه جوانمردی نشان دهنده تمایل به تحمل شرایط کمتر از حد ایده‌آل و شکایت نکردن در این شرایط است (Yaghoubi, 2015). وظیفه‌شناسی رفتاری است که باعث می‌شود فرد فعالیت‌هایی بیشتر از آنچه که از او انتظار می‌رود، انجام دهد. فضیلت مدنی به معنای تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و ارائه تصویر مناسب از سازمان است (Agarwal, 2016).

### تعهد سازمانی

یکی از نگرش‌های مهم کاری که به دلیل نقش جدی آن در عملکرد و موفقیت سازمان مورد توجه محققان رفتار سازمانی قرار گرفته، تعهد سازمانی است (Mory, Wirtz & Gottel, 2016; Kim, Eisenberger & Baik, 2016). تعهد سازمانی نوعی نگرش است که فرد بر اساس آن نسبت به یک سازمان خاص احساس هویت و وابستگی می‌کند (Kim, 2005). به عبارت دیگر تعهد سازمانی به عنوان میزان احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان تعریف شده است (Mowday, Steers & Porter, 1979; Meyer, Allen & Smith, 1993). از نظر مفهومی تعهد سازمانی حداقل با سه مولفه قابل تشخیص است: اولاً: تعهد سازمانی اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان را منعکس می‌نماید، ثانیاً: تعهد بر رفتار افراد در سازمان در جهت تحقق اهداف تأثیر می‌گذارد، و ثالثاً: تعهد سازمانی یک تمایل عمیق برای ادامه عضویت فرد در سازمان ایجاد می‌کند (Pool & Pool, 2007).

آنگل و پری (۱۹۸۱) تعهد را به دو جزء تقسیم کردند: تعهد ارزشی<sup>۱</sup> که تعهد فرد را به حمایت از اهداف سازمانی نشان می‌دهد و تعهد به ماندن در سازمان<sup>۲</sup> که به تمایل فرد برای ادامه عضویت در سازمان اشاره می‌کند (Angle & Perry, 1981). «می‌یر» و «آلن» (۱۹۸۴) برای تبیین دیدگاه‌های پیرامون تعهد سازمانی، اصطلاحات تعهد عاطفی و تعهد مستمر را به کار برد (Meyer & Allen, 1984). آنها در تحقیقات بعدی تعهد تکلیفی یا

1-Value Commitment

2-Commitment to stay in the organization



هنجاری را به عنوان جزء سوم تعهد مطرح کردند (Falkenburg & Schyns, 2007). تعهد عاطفی<sup>۱</sup> به وابستگی احساسی کارکنان به سازمان، احساس هویت کردن به واسطه عضویت در سازمان، و درگیر شدن آنان در فعالیت‌های سازمان اشاره می‌کند (نیکوفر و مظاهری، ۱۳۹۶). تعهد مستمر<sup>۲</sup> به آگاهی کارکنان از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان دلالت دارد (Shrestha & Mishra, 2015). تعهد تکلیفی یا هنجاری<sup>۳</sup> نیز، احساس تکلیف و التزام فرد برای ادامه شغل خود در سازمان را منعکس می‌نماید (Meyer & Allen, 1991).

### پیشینه تجربی پژوهش

#### انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و رفتار شهروندی سازمانی

انگیزه خدمت‌رسانی عمومی می‌تواند به عنوان گرایش فرد به ارائه خدمت به عموم مردم با هدف انجام بهترین کارها برای دیگران و جامعه نگریسته شود (Perry & Hondeghem, 2008). به این معنی که تئوری انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، بیشترین ارزش را روی تمایل به خدمت بهتر در سازمان‌های عمومی و دولتی متمرکز می‌داند (Homberg et al., 2014). این رفتارها شامل داوطلب شدن برای انجام وظایف فراتر از نقش، ارائه پیشنهادات برای بهبود سازمان و تلاش بیش از حد مورد انتظار در انجام شغل می‌شوند (Balfour & Wechsler, 1996). بر همین اساس، توجه به چنین رفتارهایی برای درک بهتر انگیزه خدمت در بخش عمومی ضروری به نظر می‌رسد (Pandey et al., 2008). دانشمندان چنین بحث کرده‌اند که کارکنان وقتی که سطح بالایی از انگیزه خدمت‌رسانی عمومی دارند، بهتر عمل می‌کنند (Perry & Wise, 1990; Naff & Crum, 1999). کایلیر (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «به سوی درک بهتر از انگیزه خدمت-رسانی عمومی در موسسات دولتی» دریافت که ارضای انگیزه کارکنان به احتمال زیاد منجر به بروز رفتارهای شهروندی از سوی آنان می‌شود. بر این اساس می‌توان چنین فرض نمود که کارکنان دولتی با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بالا، دست به رفتارهای شهروندی بیشتری خواهند زد چرا که سازمان دولتی نیاز و انگیزه آنها برای خدمت به جامعه را از طریق ایجاد فرصتی برای فداکاری و دلسوزی برای عموم مردم، ارضا می‌کند (Caillier,

1-Affective Commitment

2-Continuance Commitment

3-Normative Commitment

2015). همچنین فردوسی‌پور (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «رابطه میان انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات» دریافت که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی تاثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد (Ferdousipour, 2016). بر همین اساس فرضیه زیر تدوین گردید:

انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معناداری دارد.

#### انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و تعهد سازمانی

مطالعات نشان می‌دهند که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی با رفتارها، نگرش‌ها و پیامدهای شغلی مهم ارتباط دارد. بر اساس این تحقیقات انگیزه خدمت‌رسانی عمومی با عملکرد در هر دو سطح فردی (Naff & Crum, 1999; Alonso & Lewis, 2001) و سطح سازمانی (Kim, 2005; Kim, 2012)، میزان جابجایی، غیبت و رضایت شغلی (Naff & Crum, 1999; Kim, 2005; Liu & Tang, 2011)، و قصد کارکنان و مدیران برای ماندن در بخش دولتی (Bright, 2008)، رابطه معنی‌داری دارد. بر اساس تحقیقات دیگری انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده‌ای برای تعهد سازمانی افراد تایید شده است (Taylor, 2007; Camilleri, 2006). در واقع انگیزه خدمت‌رسانی عمومی باعث می‌شود کارکنان شغل خود را معنی‌دار دانسته (Wright & Grant, 2010) و تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان دولتی و ارائه خدمت به عموم مردم نشان دهند (Homberg et al., 2014). شریستا و میشرا (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «اثرات تعاملی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و سیاست سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بخش دولتی نپال» دریافتند که کارکنان با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بالاتر از تعهد سازمانی بیشتری برخوردار بودند. از همین رو می‌توان فرضیه زیر را تدوین نمود:

انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر تعهد سازمانی تاثیر معناداری دارد.

#### تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

کارکنان با تعهد بالا مایل هستند هویت خود را از سازمان‌شان کسب کرده و در محیط کاری خود مشارکت فعالانه‌ای داشته باشند (Allen & Mayer, 1990). مطالعات تجربی گذشته خاطر نشان می‌کنند که یک رابطه مثبت بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (Johnson & Chang, 2006; et al., 2016). همچنین کالکوییت و همکاران (۲۰۱۳) نیز در فراتحلیل خود با عنوان «تئوری مبادله اجتماعی و آثار آن در

سازمان» یادآور شده‌اند که ارتباط مثبتی میان تعهد سازمانی و به ویژه مولفه تعهد عاطفی با رفتار شهروندی وجود دارد.

یوکانونک و کاراباتی (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «تاثیرات ارزشها، تمرکزگرایی شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی» دریافتند که احساسات مثبت درباره سازمان در کارکنان با تعهد بالا، آنها را برای مشارکت در رفتارهای داوطلبانه‌ای که فراتر از نقش آنان بوده و منجر به موفقیت سازمان می‌شوند، تحریک می‌کنند (Ucanok & Karabati, 2013). در واقع سازوکار اصلی که تعهد سازمانی را به رفتار شهروندی سازمانی مرتبط می‌کند یک ساز و کار دوسویه است. از یک سو، احساسات مثبت نسبت به سازمان سبب تقویت رفتارهایی می‌شود که برای بهبود سازمان مفید هستند؛ و از دیگر سو، به طور معکوس کارکنانی که تعهد سازمانی کمتری دارند احتمالاً تلاش کمتری برای فعالیت‌هایی که مستقیماً وظیفه آنها نیست، صرف می‌کنند، چرا که آنها درباره آسیب‌هایی که کاهش رفتارهای شهروندی آنان به سازمان وارد می‌کنند، دغدغه‌ای ندارند (Ghosh et al., 2012; Pooja et al., 2016). بر این اساس می‌توان فرض کرد که: تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معناداری دارد.

#### نقش میانجی تعهد سازمانی

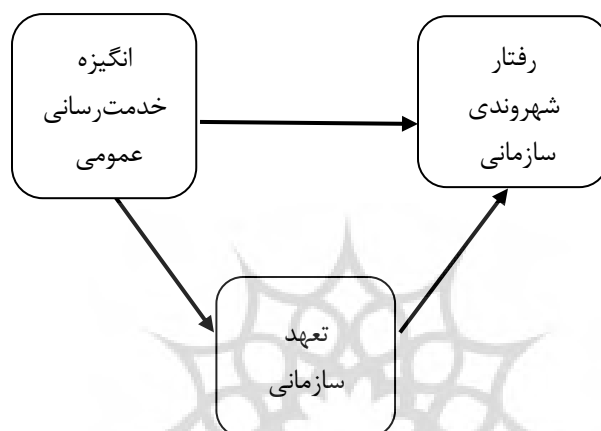
همان‌گونه که گفته شد برخی از تحقیقات موید تاثیر مستقیم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی هستند (Kim, 2006; Caillier, 2015). اما از یک سو هامبرگ و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان «انگیزش در سازمانهای بخش عمومی» بر تاثیر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی روی تعهد سازمانی تاکید می‌کند (Homberg et al., 2014) و از سوی دیگر نیز تحقیق پوجا و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان «عوامل استرس‌زای شغلی و رفتار شهروندی سازمانی: تبیین نقش تعهد سازمانی و تعامل اجتماعی» نشان داد که تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معناداری دارد (Pooja et al., 2016). لذا می‌توان چنین فرض نمود که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به‌طور غیرمستقیم و از طریق افزایش تعهد سازمانی نیز می‌تواند در تقویت رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار باشد. بر همین اساس فرضیه زیر نیز تدوین می‌شود:

تعهد سازمانی در رابطه بین انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و رفتار شهروندی سازمانی نقش

میانجی دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

بر اساس چارچوب نظری گفته شده، و با استفاده از مدل انگیزه خدمت‌رسانی پری و وایز (۱۹۹۰)، رفتار شهروندی سازمانی اورگان (۲۰۰۴) و تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۱)، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ترسیم شد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع، توصیفی از شاخه همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان بودند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه آماری تعداد ۲۱۳ نفر تعیین گردید. از آنجا که جامعه آماری از لحاظ قلمروی خدمت‌رسانی به مراجعان ناهمگن بود برای انتخاب نمونه از روش طبقه‌ای تصادفی استفاده و پرسشنامه تحقیق در میان آنان توزیع و همین تعداد نیز جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد.

جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از سه پرسشنامه استاندارد با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵ استفاده شده است.

الف: پرسشنامه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی: جهت سنجش انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در این پژوهش از پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای استاندارد پری (۱۹۹۶) استفاده شد.

ب: پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: به منظور جمع‌آوری اطلاعات در زمینه رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای استاندارد اورگان (۲۰۰۴) استفاده شد.

ج: پرسشنامه تعهد سازمانی: برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۲۴ گویه‌ای تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۱) استفاده شده است. ابعاد متغیرهای تحقیق، تعداد و شماره سوالات مربوط به هر بعد در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: تعداد و شماره گویه‌های هر بعد در پرسشنامه

متغیر	بعد	تعداد گویه‌ها	شماره گویه‌ها
انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی	۳	۱ تا ۳
	تعهد به منافع عمومی	۵	۴ تا ۸
	دلسوزی	۸	۹ تا ۱۶
رفتار شهروندی سازمانی	ایثار و فداکاری	۸	۱۷ تا ۲۴
	نوع دوستی	۳	۱ تا ۳
	تواضع و فروتنی	۳	۴ تا ۶
	روحیه جوانمردی	۳	۷ تا ۹
	وجدان کاری	۳	۱۰ تا ۱۲
تعهد سازمانی	فضیلت مدنی	۳	۱۳ تا ۱۵
	تعهد عاطفی	۸	۱ تا ۸
	تعهد مستمر	۸	۹ تا ۱۶
	تعهد هنجاری	۸	۱۷ تا ۲۴

برای پایایی سنجی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS و شاخص پایایی ترکیبی (CR) با استفاده از نرم افزار LISREL8.5 استفاده شد. از آلفای کرونباخ برای ارزیابی سازگاری درونی سنجه استفاده می‌گردد که مقدار بزرگتر از ۰/۸ آن کاملاً مناسب قلمداد می‌شود. هر چند در بسیاری از پژوهش‌ها آلفای بالای ۰/۷ را نیز مقبول می‌دانند (Harris & Harris, 2007). در مدل معادلات ساختاری در صورتی که شاخص CR بالاتر از ۰/۷ باشد نشان دهنده پایایی ترکیبی قابل قبول ابزار تحقیق می-

باشد (Fronell & Larker, 1981). جدول ۲ خلاصه‌ای از ضرایب آلفای کرونباخ و CR را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	CR
انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	۰/۸۹	۰/۹۰
تعهد سازمانی	۰/۹۴	۰/۹۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۳	۰/۸۴

همچنین برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که صورتی از اعتبار سازه است. از آنجا که بار عاملی همه سوالات در مدل اندازه‌گیری برای هر متغیر در حالت تخمین استاندارد بیشتر از ۰/۵ بود، روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. همچنین طبق جدول ۳ شاخص‌های مربوط به برازش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها نشان از برازش مناسب مدل و روایی قابل قبول پرسشنامه‌ها دارند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شد.

جدول ۳: شاخص‌های مربوط به برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها

متغیر	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	RMR	CFI
انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	۱/۸۷	۰/۰۶۴	۰/۹۲	۰/۰۴۶	۰/۹۵
تعهد سازمانی	۲/۸۵	۰/۰۸۳	۰/۹۱	۰/۰۶۰	۰/۹۶
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۸۶	۰/۰۶۸	۰/۹۳	۰/۰۱۲	۰/۹۸
سطح قابل قبول	$< ۵$	$< ۰/۰۸$	$> ۰/۹۰$	$< ۰/۰۸$	$> ۰/۹۰$

### یافته‌های پژوهش

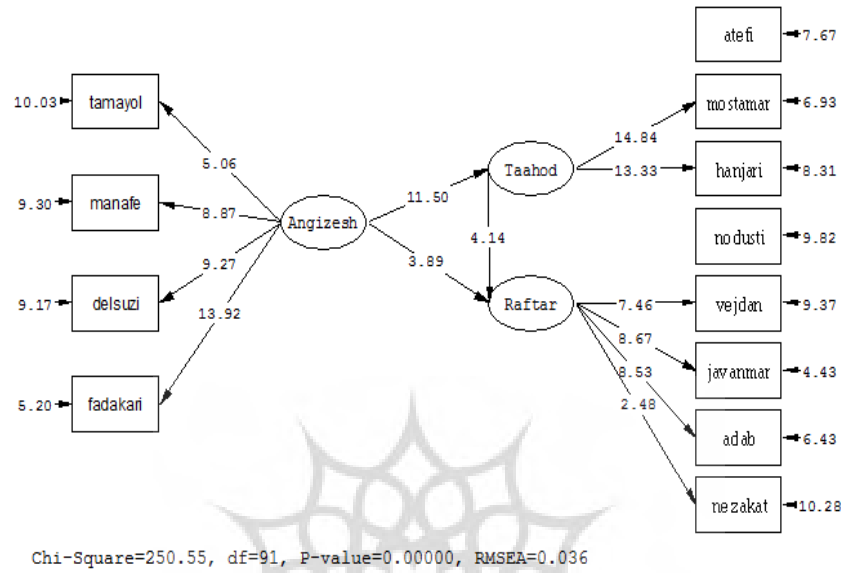
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این تحقیق به طور خلاصه در جدول شماره ۴ نشان داده شده است. این یافته‌ها حاکی از آن است که از ۲۱۳ فرد پاسخگو، ۱۴۱ نفر مرد و ۷۲ نفر زن بودند. از لحاظ سن بیشترین فراوانی مربوط به دامنه ۳۰ تا ۴۰ سال و کمترین فراوانی مربوط به دامنه ۲۰ تا ۳۰ سال بود. سایر یافته‌ها در جدول زیر آمده است.

جدو ۴: خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تحقیق

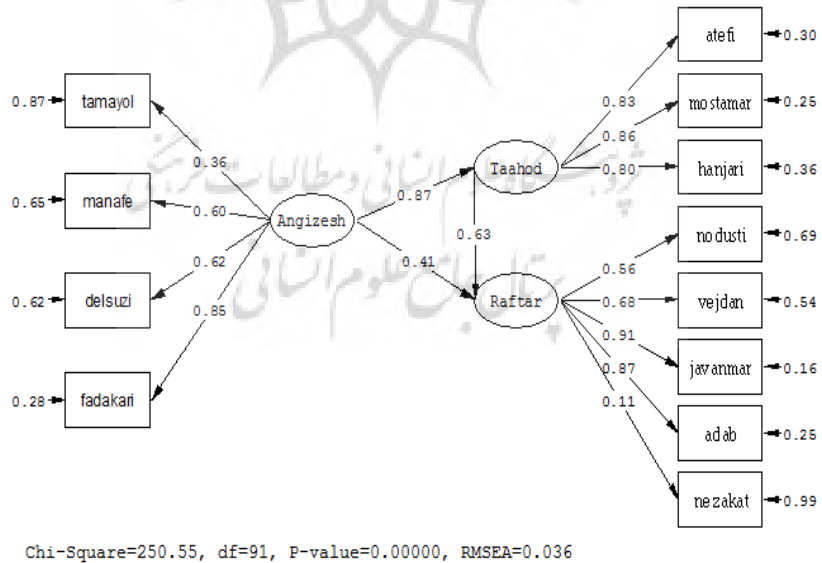
متغیر جمعیت‌شناختی	شرح	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۴۱	۶۶/۲
	زن	۷۲	۳۳/۸
میزان تحصیلات	دیپلم	۶	۲/۸
	فوق دیپلم	۲۸	۱۳/۱
	لیسانس	۸۲	۳۸/۵
سن	فوق لیسانس و بالاتر	۹۷	۴۵/۵
	۲۰-۳۰	۱۶	۷/۵
	۳۱-۴۰	۹۷	۴۵/۵
	۴۱-۵۰	۵۹	۲۷/۷
	۵۱ و بالاتر	۴۱	۱۹/۲
سابقه خدمت	۵ و کمتر	۹	۴/۲
	۶-۱۰	۸۸	۴۱/۳
	۱۱-۱۵	۶۳	۲۹/۶
	۱۶-۲۰	۳۳	۱۵/۵
	۲۱ و بالاتر	۲۰	۹/۴

### بررسی مدل معادلات ساختاری

در این تحقیق برای تایید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار LISREL 8.8 استفاده شده است. با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ که نمایانگر مدل سازی معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری و استاندارد می‌باشند، در صورتی که ارزش  $t$ ، بین  $+1/96$  و  $-1/96$  باشد، روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نخواهد بود و در صورتی که ارزش  $t$ ، بزرگتر از  $+1/96$  و یا کوچکتر از  $-1/96$  باشد، روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار خواهد بود، که بر این اساس کلیه روابط موجود در مدل معنی‌دار است. همچنین ضرایب تاثیر بین انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و رفتار شهروندی سازمانی، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و تعهد سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب برابر با  $0/41$ ،  $0/87$  و  $0/63$  هستند که نشان‌دهنده تاثیر معنادار این متغیرها بر یکدیگر می‌باشند.



شکل ۲: مقادیر معناداری حاصل از الگویابی معادلات ساختاری



شکل ۳: مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری



همچنین مقادیر شاخص‌های برازش این مدل در جدول ۵ نشان داده شده که همگی نشان از برازش عالی مدل تحقیق دارند.

جدول ۵: شاخص‌های برازش برای مدل پژوهش

شاخص	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	IFI
مقدار محاسبه‌شده	۲/۷۵	۰/۰۳۶	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۲
سطح قابل قبول	<۵	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹	>۰/۹
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

با توجه به شکل ۲ اعداد معناداری بین همه متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین رابطه دوگانه بین این متغیرها معنادار بوده و همه فرضیه‌های تحقیق تایید می‌شوند. همچنین از آنجا که حاصلضرب ضرایب مسیر انگیزه-تعهد و تعهد-رفتار برابر با ۰/۵۴ و بیشتر از ضریب مسیر انگیزه-رفتار ۰/۴۱ می‌باشد، نقش میانجی تعهد سازمانی در تاثیر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی تایید می‌شود. خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶: نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری

فرضیات	ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	نتیجه
انگیزه $\rightarrow$ رفتار شهروندی	-	-	۰/۸۷*۰/۶۳=۰/۵۴	۰/۵۴	تایید
انگیزه $\rightarrow$ تعهد	۱۱/۵۰	۰/۸۷	-	۰/۸۷	تایید
انگیزه $\rightarrow$ رفتار	۳/۸۹	۰/۴۱	-	۰/۴۱	تایید
تعهد $\rightarrow$ رفتار	۴/۱۴	۰/۶۳	-	۰/۶۳	تایید

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعهد سازمانی در رابطه بین انگیزه خدمت-رسانی عمومی و رفتار شهروندی سازمانی به صورت متغیر میانجی ظاهر می‌شود. کارکنان با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بالاتر خود را در قبال سازمان و اهداف آن متعهد دانسته و تمایل به ماندگاری بیشتری در سازمان دارند (Bright, 2008; Homberg et al., 2014) و این تعهد به نوبه خود سبب می‌شود تا آنان از انجام وظایف مربوط به نقش خود فراتر رفته و دست به رفتارهای شهروندی بزنند.

تأثیر مثبت انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر رفتار شهروندی از دیگر نتایج این پژوهش بود. این یافته با نتیجه تحقیق فردوسی پور (۲۰۱۶) و کایلیر (۲۰۱۵) که رابطه مثبتی را میان انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و رفتار شهروندی سازمانی یافتند، همخوانی دارد. کایلیر (۲۰۱۵) چنین استدلال می‌کند که سازمان دولتی از طریق ایجاد فرصت مناسب برای کارکنان با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بالا، نیاز و انگیزه آنان را برای ارائه خدمت فداکارانه به جامعه ارضا می‌نماید و در پاسخ به این ارضای نیاز، این کارکنان دست به رفتارهای شهروندی بیشتری خواهند زد. این کارکنان به همکاران خود توجه بیشتری دارند و به هم-گروهی‌های خود در انجام وظایف‌شان کمک می‌نمایند (Pandey et al., 2008).

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر تعهد سازمانی تاثیر معناداری دارد. در همین راستا تیلور (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود با عنوان «تاثیر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر پیامدهای شغلی در استرالیا» دریافت که کارکنان با انگیزه خدمت به جامعه، از مشاغل‌شان راضی بودند، به سازمانهای خود متعهد بودند و برای عملکرد بهتر، انگیزه داشتند. تعهد به منافع عمومی و دلسوزی و فداکاری به عنوان ابعاد انگیزه خدمت‌رسانی عمومی این احساس را در کارکنان ایجاد می‌کنند که شغل آنها در ارائه خدمت به مردم، مهم و معنی‌دار است (Wright & Grant, 2010) و بر همین اساس تمایل آنها را برای ماندن در سازمان افزایش داده (Homberg et al., 2014) و در واقع تعهد سازمانی آنان را ارتقا می‌دهند (Kim, 2006). این نتیجه با نتیجه پژوهش شریستا و میشرا (۲۰۱۵) مبنی بر تاثیر تعاملی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بر تعهد سازمانی همراستا می‌باشد.

در نهایت، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان هرمزگان تاثیر مثبتی دارد. این یافته با نتایج تحقیقات متعددی از قبیل کالکویت و همکاران (۲۰۱۳)، و پوجا و همکاران (۲۰۱۶) سازگار است. یوکانوک و کاراباتی (۲۰۱۳) این چنین استدلال می‌کنند که احساسات مثبت کارکنان با تعهد بالا، آنها را تحریک می‌کند تا در رفتارهای فراتر از نقش و رفتار شهروندی سازمانی به طور داوطلبانه‌ای مشارکت نمایند. همچنین کالکویت و همکاران (۲۰۱۳) نیز در فراتحلیلی پیرامون تعهد سازمانی با عنوان «تئوری مبادله اجتماعی و آثار آن در سازمان»، یادآور شده‌اند که ارتباط مثبتی میان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

با توجه به نتایج این تحقیق به مدیران پیشنهاد می‌شود برای ترغیب کارکنان به رفتارهای شهروندی سازمانی موجبات افزایش انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و تعهد سازمانی را در کارکنان فراهم آورند. شناخت دامنه‌ای از محرک‌ها و انگیزه‌هایی که منحصراً در سازمان‌های عمومی و دولتی و به ویژه سازمان جهاد کشاورزی قابل ارضا هستند می‌تواند مدیران را در ارتقای انگیزه خدمت‌رسانی عمومی کارکنان و بالتبع آن افزایش تمایل آنان به رفتارهای شهروندی یاری رساند. در این راستا، تلاش برای ایجاد و تقویت حس دلسوزی و فداکاری و تعهد به منافع عامه در کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد. مدیران باید در راه تلفیق اهداف کارکنان با اهداف سازمان، از سازوکارهای موثری همچون مشارکت دادن آنان در تعیین اهداف و برنامه‌ریزی‌های مرتبط با منافع عمومی و نیز جای دادن مفاهیم مربوط به انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در چک لیست‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، استفاده نمایند. همچنین شناخت عوامل موثر بر انگیزه خدمت‌رسانی عمومی که می‌توانند به ارتقای این انگیزه منجر شوند، می‌تواند راهکارهایی عملی را در اختیار مدیران قرار دهد تا با افزایش انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در کارکنان، زمینه را برای بالا رفتن تعهد سازمانی آنان فراهم نموده و در نهایت باعث بروز رفتارهای شهروندی در سازمان شوند. از این عوامل می‌توان به ایجاد و افزایش عدالت سازمانی، رضایت شغلی و بکارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین اشاره کرد. در همین امتداد، با توجه به نو بودن مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی، بررسی نقش این عوامل در ارتقای انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و نیز بررسی دیگر پیامدهای این متغیر سازمانی می‌تواند موضوع تحقیق محققان در آینده قرار گیرد.

## References

- 1-Afsar, B., & Badir, F. Y. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- 2-Agarwal, P. (2016). Redefining the organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 956–984.
- 3-Ahmed, M. M., & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39, 40–48.
- 4-Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- 5-Alonso, P. & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- 6-Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-13.
- 7-Balfour, D., & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19 (3), 256–277.
- 8-Bottomley, P., Ahmed, M. M., Seymour, G., & Filadelfo. L. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27, 390–405.
- 9-Bowling, N. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119–130.
- 10-Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264.
- 11-Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- 12-Caillier, G. J. (2015). Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies. *Public Management Review*, 17(9), 1217-1236.
- 13-Camilleri, E. (2006). Toward developing an organizational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-84.
- 14-Chan, S. H., & Lai, H. Y. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70 (2017), 214–223.

- 15-Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812–832.
- 16-Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- 17-Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- 18-Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and work behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708–723.
- 19-Ferdousipour, L. (2016). The relationship among public service motivation, Civic-organizational behavior (OBC), and service quality. *Iranian Journal of Business studies*, (9) 1, 1-20. (In Persian)
- 20-Fronell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, (1981), 39-50.
- 21-Ghosh, R., Reio, T. G., & Haynes, R. K. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 41-63.
- 22-Harris, R. B. and Harris, K. J. (2007). A Test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147, 631-655.
- 23-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.
- 24-Houston, D. J. (2006). ‘Walking the walk’ of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67–86.
- 25-Johnson, R. E. & Chang, C. H. (2006). ‘I’ is to continuance as ‘we’ is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549-570.
- 26-Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-262.
- 27-Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- 28-Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship

- between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72, 830–840.
- 29-Kim, Y. J., & Kim, E. S. (2016). Exploring the interrelationship between public service motivation and corruption theories. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 181-186.
- 30-Kim, Y. K., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 1-26.
- 31-Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multi foci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357.
- 32-LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- 33-Liu, B. C., & Tang, T. L. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 2011, 718-727.
- 34-Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 493-506.
- 35-Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-380.
- 36-Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 37-Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 53-68.
- 38-Montazeri, M., & Ghorbanizadeh, V. (2012). Interactive relationship between public service motivation and job satisfaction and organizational commitment of public organizations' managers. *Research of Human Capital Management Journal*, 1(2), 61-79. (In Persian)
- 39-Moon, T. W., Hur, W. M., & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105–123.
- 40-Mory, L., Wirtz, W. B., & Gottel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425.

- 41-Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(4), 224-247.
- 42-Naff, K.C. and Crum, J. (1999), "Working for America does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- 43-Nikoofar, M., & Mazaheri, M. (2017). The role of Dimensions of Organization Development in the Organization Commitment of Faculty Members of Physical Education of Universities of the Country. *Public Management Researches*, 10(36): 211-232. (In Persian)
- 44-Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 45-Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11, 89–108.
- 46-Park, C. H., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2013). A missing link: Psychological ownership as a mediator between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Human Resource Development International*, 16, 558-574.
- 47-Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, New York, NY.
- 48-Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- 49-Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-22.
- 50-Podsakoff, P. M., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., & Bachrach, G. D. (2009). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- 51-Pooja , A. A., Clercq, D. A., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 2016, 1-33.
- 52-Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- 53-Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand. *Human Resource Development International*, 15, 157-174.
- 54-Shrestha, K. A. & Mishra, K. A. (2015). Interactive Effects of Public Service Motivation and Organizational Politics on Nepali Civil Service

- Employees' Organizational Commitment. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 21-35.
- 55-Simone, S. D., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594.
- 56-Sjahruddin, H., Achmed, A. & Normijati, S. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 133-141.
- 57-Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- 58-Ucanok, B., & Karabati, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 89-129.
- 59-Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- 60-Wright, B. E. & 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.
- 61-Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.
- 62-Yaghoubi, N. (2015). Predicting facets of employees' organizational citizenship behavior under effect of managers' spiritual leadership. *Public Management Researches*, 8(30): 75-98. (In Persian)