

## **Developing anti-Corruption Strategies in Public Sector: Study of the Role of Public Service Motivation and Employees' Commitment**

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

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

2-Associate Professor, Department of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). Email: m\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

**Received: 20/10/2019; Accepted: 03/02/2020**

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

Today, offering solutions for preventing of administrative corruption or reducing it, is an essential issue in public administration studies. Several factors effect on administrative corruption in public sector. This research aimed to examine the effect of public service motivation on administrative corruption with the mediating role of employees' commitment. This research is an applied and descriptive and correlation one. The statistical population was public organization's employees of Shahr-e-Babak that based upon Morgan's table, 260 persons of them selected by stratified random sampling method as a sample. For collecting data, three standard questionnaires were used that their reliability was confirmed by Cronbach's Alpha coefficient (0/87, 0/90, 0/88) and CR (0/88, 0/91, 0/87) and for validity was used AVE index (0/58, 0/64, 0/53) and confirmative factor analysis. Findings through structural equation modeling with LISREL 8/5 software demonstrated that public service motivation with the mediating role of employees' commitment has a negative effect on administrative corruption. Also, public service motivation directly effects on administrative corruption. The results confirm that public service motivation can provide an appropriate context for developing anti-corruption strategies in public sector.

## Introduction

Today, the need for ways to prevent or reduce corruption has become a fundamental issue in public administration (Kim & Kim, 2016). The issue of corruption is a complex and obscure issue that refers to the "deviant behaviors of bureaucrats whose origin is the violation of cultural and social norms or violation of the expectations of citizens (Kim, 2003: 20). Unfortunately, according to the International Transparency Organization in 2016, Iran rank in administrative corruption is 131 in 176 countries, which is not good for Islamic republic of Iran. Alarming statistics of corruption in the department may create an undesirable image of the Islamic society in the minds of the people and reduce their trust in the system (Afzali, 2013). There are various factors and contexts that can create, expand, and promote administrative corruption potentially. Based on these factors and backgrounds, we can identify factors that have more effect on reduction and elimination of corruption phenomenon in organizations. One of the reducing factors of corruption in organizations, especially government agencies, is public service motivation (Im & Lee, 2012). This is the main reason for this research. Therefore, the main objective of this study is to investigate the effect of public service motivation on administrative corruption with mediating role of employees' commitment in public services in the city of Shahr-e-Babak.

## Case study

The present study is applied in terms of purpose, and in terms of type, is descriptive and correlative. The statistical population of this study was all public employees of Shahr-e-Babak city. A statistical sample of 260 people were selected by stratified random sampling method and the research questionnaire was distributed among them and 235 of these questionnaires was analyzed. In order to test the hypotheses, structural equation modeling using LISREL8 / 5 software was used.

## 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 administrative corruption, the standard questionnaire of Hadavinejad and Javid (2016) with 24 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 administrative corruption with regard to the mediating role of employees' commitment in governmental organizations of Shahr-e-Babak city. Findings showed that employees' commitment in relationship between public service motivation and administrative corruption 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 avoid negative behaviors and especially administrative corruption (Kim & Kim, 2016).

The results also indicate a negative relationship between public service motivation and administrative corruption. As a result, by increasing public service motivation in government agencies, corruption will decrease. This result is in agreement with Im and Lee(2012) and Kim & Kim(2016). Other results indicate a negative relationship between employees' commitment and administrative corruption. This means that with increasing employees' commitment, corruption will decrease. In this regard Haghghatian et al (2017) concluded that there is an inverse relationship between employees' commitment and tendency to corruption among millions of employees of Tehran municipality that there is an inverse relationship between employees' commitment and tendency to corruption.

### **Conclusion**

According to the results of this study, we propose an increase in public service motivation and employees' commitment to prevent administrators and employees from getting infected with administrative corruption. Identifying the range of motives and stimulations that can be satisfied exclusively in public organizations can help managers to improve the motivation of public employee and reduce their willingness to administrative corruption. In this regard, it is important to try to create and strengthen the feeling of sympathy and sacrifice and commitment to public interest in managers and employees. Managers should use effective mechanisms such as their participation in setting goals and programs related to public interest and also replacing concepts of public service motivation in check list of employees' performance evaluation.

**Keywords:** Public service motivation, corruption theory, administrative corruption, employees' commitment.

## توسعه راهکارهای کاهش فساد اداری در بخش دولتی: مطالعه نقش انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان

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

### چکیده

امروزه ارائه راه‌کارهایی برای جلوگیری از فساد اداری یا کاهش آن به یک موضوع اساسی در مدیریت دولتی تبدیل شده است. عوامل متعددی بر فساد اداری در بخش دولتی موثر هستند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان بر فساد اداری در بخش دولتی می‌باشد. این تحقیق، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن عبارت است از کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بابک به تعداد ۶۰۰ نفر که با لحاظ امکان عدم برگشت همه پرسشنامه‌ها، ۲۶۰ نفر (۱۰ درصد بیشتر از حجم نمونه جدول مورگان) به‌عنوان نمونه به شیوه طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، سه پرسشنامه استاندارد بود که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با مقادیر ۰/۸۷، ۰/۹۰ و ۰/۸۸ و پایایی ترکیبی ۰/۸۸، ۰/۹۱ و ۰/۸۷ تأیید شد. روایی پرسشنامه‌ها نیز براساس شاخص AVE با مقادیر ۰/۵۸، ۰/۶۴ و ۰/۵۳ و تحلیل عاملی تأییدی تأیید گردید. یافته‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵ حاکی از آن است که انگیزه خدمت‌محور با نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان، تأثیری منفی بر فساد اداری دارد. همچنین انگیزه خدمت‌محور به‌طور مستقیم بر فساد اداری تأثیر منفی دارد. نتایج این تحقیق، موبد این امر است که انگیزه خدمت‌محور می‌تواند بستری مناسب برای ایجاد راهکارهای ضد فساد در بخش دولتی فراهم آورد.

**واژه‌های کلیدی:** انگیزه خدمت‌محور، تئوری فساد، فساد اداری، تعهد کارکنان.

\* استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

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

m\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

### مقدمه و بیان مساله

امروزه نیاز به ارائه راه‌هایی برای جلوگیری یا کاهش فساد اداری به یک موضوع اساسی در مدیریت دولتی تبدیل شده است (Kim & Kim, 2016). مساله فساد یک مساله پیچیده و مبهم است که به رفتارهای انحرافی بروکرات‌ها اشاره دارد که سرمنشأ آن‌ها سرپیچی از هنجارهای فرهنگی و اجتماعی یا تخطی از انتظارات شهروندان می‌باشد (Kim, 2003: 20). فساد اداری از طریق هدایت ناصواب استعدادها و منابع بالقوه و بالفعل انسانی به سمت فعالیت‌های نادرست برای دستیابی به درآمدهای سهل‌الوصول، زمینه رکود در تمام ابعاد را فراهم کرده و مانعی جدی بر سر راه توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشد. بنابراین مقابله با فساد در عرصه اداری ضرورتی جدی و انکارناپذیر است (Zahedi, Mohammadbani & Shabazi, 2010). متأسفانه بنابر گزارش سازمان شفافیت بین‌المللی در سال ۲۰۱۶ کشور ایران از نظر فساد اداری در بین ۱۷۶ رتبه ۱۳۱ را دارد که جایگاه قابل تاملی است<sup>۱</sup>. آمارهای نگران‌کننده از وجود فساد در اداره‌ها ممکن است تصویر نامطلوبی از جامعه اسلامی در اذهان مردم ایجاد نموده و موجب کاهش اعتماد آنان به نظام شود (Afzali, 2013).

عوامل و زمینه‌های گوناگونی وجود دارند که می‌توانند موجب پیدایش، گسترش و ترویج فساد اداری به صورت بالقوه و بالفعل شوند. بر مبنای این عوامل و زمینه‌ها می‌توان راه‌هایی را شناسایی کرد که اثر بیشتری در کاهش و حذف پدیده فساد اداری در سازمان دارند. یکی از عوامل کاهنده فساد در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی، انگیزه خدمت‌محور<sup>۲</sup> است (Im & Lee, 2012). این مقاله بحث می‌کند که انگیزه خدمت‌محور به‌طور خاص می‌تواند در افزایش درک ما از فساد مفید بوده و به جلوگیری بیشتر از فساد در سازمان‌ها کمک نماید. مفهوم انگیزه خدمت‌محور 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 برمی‌انگیزند تا

۱ این گزارش در وبگاه این سازمان به آدرس زیر قابل مشاهده است. [www.Transparency.org](http://www.Transparency.org)

2-Public Service Motivation (PSM)

3-Perry & Wise

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).

ایده اصلی مقاله حاضر این است که انگیزه خدمت‌محور می‌تواند در ایجاد و توسعه راهکار - های ضد فساد به کار گرفته شود. درحالی‌که تاکنون بحث پیرامون انگیزه خدمت‌محور بیشتر حول محور رابطه بین مدیر و کارکنان مطرح بوده است، برخی معتقدند که این مباحث باید گسترده‌تر شوند تا بتوان کارکنان بخش عمومی را برای کمک به بیشتر کردن منافع عمومی برانگیخت (Kim & Kim, 2016). لذا با این‌که نیاز کارکنان و مقامات بخش عمومی و دولتی به داشتن انگیزه خدمت‌محور یک نیاز بدیهی است (Ahmed & Filadelfo, 2016)، اما ذکر این نکته ضروری است که پرداختن به رابطه میان انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. چرا که اولاً؛ فساد اداری امروزه به عنوان یک چالش مهم برای مدیریت دولتی و دولت‌ها در سرتاسر جهان (Gracia & Casalo Arino, 2014) و از جمله کشور ایران (Abbaszadegan, 2005:13) مطرح است. ثانیاً؛ اغلب تحقیقات پیرامون فساد اداری بر عوامل فرهنگی-اجتماعی و نهادی موثر بر فساد متمرکز شده (Im & Lee, 2012) و کمتر به نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارهای سطح فردی پرداخته‌اند. ثالثاً؛ ایده انگیزه خدمت‌محور می‌تواند به ایجاد یک الگوی جدید برای راهکارهای ضد فساد که به‌طور خاص در بوروکراسی‌های دولتی قابل کاربرد هستند، کمک نماید. البته یکی دیگر از نگرش‌های فردی که در میانه راه می‌تواند به اثرگذاری انگیزه خدمت‌محور بر کاهش فساد اداری در بخش دولتی یاری رساند، تعهد کارکنان سازمان‌های دولتی است. مبتنی بر تحقیقات انجام شده، فرض بر این است که کارکنان با انگیزه بالا، متعهدانه‌تر عمل می‌کنند، به اهداف بخش دولتی پایبندتر هستند و درگیر فساد اداری نمی‌شوند (Haghighatian et al., 2017). همین امر دست‌مایه اصلی تحقیق حاضر قرار گرفت. ازاین‌رو با توجه به تاثیرگذاری مستقیم انگیزه خدمت‌محور در کاهش فساد اداری و نیز تاثیر غیرمستقیم از طریق افزایش تعهد کارکنان و بالتبع آن کاهش فساد اداری، هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر انگیزه خدمت‌محور بر فساد اداری با نقش میانجی تعهد کارکنان در دستگاه‌های دولتی شهر شهر بابک می‌باشد.

## پیشینه نظری پژوهش

## انگیزه خدمت‌محور

از سال ۱۹۹۰ که مفهوم انگیزه خدمت‌محور اولین بار توسط پری و وایز در ادبیات مدیریت دولتی مطرح شد، محققان زیادی تلاش کرده‌اند تا تعاریف متفاوتی از انگیزه خدمت‌محور ارائه کنند (Houston, 2006; Vandenabeele, 2007; Wright & Pandey, 2007; Bright, 2008; Bozeman & Su, 2014). 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 خدمت‌محور برای تشریح تفاوت‌های انگیزشی بین کارکنان بخش عمومی و بخش خصوصی به کار می‌رود (Perry & Hondeghem, 2008). هرچند برخی معتقدند که انگیزه خدمت‌محور به عنوان یک گرایش رفتاری ارزش‌مدار<sup>۱</sup>، الزاماً به کارکنان بخش دولتی محدود نمی‌شود (Shim & Park, 2018)، و در بخش خصوصی و حتی غیرانتفاعی کاربرد دارد (Clerkin & Fotheringham, 2017).

پری و وایز (۱۹۹۰) انگیزه خدمت‌محور 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). نظریه انگیزه خدمت‌محور در تلاش دانشمندان مدیریت دولتی برای مقابله با انتظارات عقلایی رفتار بوروکراتیک ریشه دارد (Prebble, 2016; O'Leary, 2018). این مفهوم چنین فرض می‌کند که بسیاری 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; Houston, 2006; Bright, 2008). برهمین اساس پری (۱۹۹۶) انگیزه خدمت‌محور را در قالب یک الگوی چهار مولفه‌ای تئوریزه نمود. این مولفه‌ها عبارتند از: تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی<sup>۲</sup>، تعهد به منافع عمومی<sup>۳</sup>، دلسوزی<sup>۴</sup>، و ایثار و فداکاری<sup>۵</sup>

1-Value-laden behavioral orientation

2-Attraction to policy making

3-Commitment to the public interests

4-Compassion

5-Self- Sacrifice

(Perry, 1996; Perry, Hondeghem & Wise, 2010)، که در ادامه به شرح مختصر این مولفه‌ها پرداخته می‌شود.

تمایل به سیاست‌گذاری: 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 وظیفه شهروندی می‌شود، اشاره می‌کند.

دلسوزی: علاقه شدید کارمند به نوع‌دوستی، 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, 2013).

### فساد اداری

فساد مسأله‌ای است که در تمام ادوار گریبان‌گیر دستگاه‌ها و سازمان‌ها بوده و هسته اندیشه بسیاری از اندیشمندان سیاسی را تشکیل می‌داده است. طبق تعریف بانک جهانی و سازمان شفافیت بین‌المللی «فساد سوءاستفاده از اختیارات دولتی (قدرت عمومی) برای کسب منافع شخصی (خصوصی) است» (Rasouli & Shahaii, 2010).

پیامدهای فساد می‌توانند شامل افزایش هزینه‌های اداره امور دولتی، تعارض‌های اجتماعی، بی‌اعتمادی بیشتر به دولت، و کیفیت زندگی پایین‌تر باشند (Kim & Kim, 2016). بیانیه هشتمین کنفرانس بین‌المللی مقابله با فساد که در ۱۹۹۷ در پایتخت پرو برگزار شد مصادیقی از کارکردهای مخرب فساد اداری را این‌گونه بیان می‌کند: «فساد پایه‌های اخلاقی هر جامعه‌ای را می‌فرساید، حقوق اجتماعی و اقتصادی فقرا و اقشار آسیب‌پذیر را نقض می‌کند، دموکراسی را تحلیل می‌برد، حاکمیت قانون که مبنای هر جامعه مدنی است را واژگون می‌سازد، توسعه را به تعویق می‌افکند و جوامع را محروم می‌کند» (Kim, 1997).

فساد در نظام اداری در اثر تخلفات مکرر و مستمر کارکنان به وجود می‌آید و جنبه‌ای فراگیر دارد که آن را از کارایی و اثربخشی موردانتظار باز می‌دارد. این تخلفات انواع گوناگونی دارند که رایج‌ترین آن‌ها عبارتند از: فساد مالی (ارتشاء، زیادستانی، اختلاس، کلاه‌برداری، رانت‌خواری، فساد مالیاتی و مانند آن‌ها)، فساد رفتارهای اداری (استفاده



شخصی از اموال دولتی، اسراف، کم‌کاری، ترک خدمت در ساعات اداری، خویشاوندگرایی و مانند آن‌ها) و فساد قانونی (فساد در فروش اموال و املاک دولتی، تبانی در معاملات، فساد در صدور مجوز برای فعالیت‌های بخش خصوصی و مانند آن‌ها) (Hadavi Nejad & Javid, 2016).

### تعهد کارکنان

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 کارکنان است (Mory, Wirtz, 2016; Gottel, 2016; Kim, Eisenberger & Baik, 2016). تعهد سازمانی نوعی نگرش است که فرد براساس آن نسبت به یک سازمان خاص احساس هویت و وابستگی می‌کند (Nikoofar & Mazaheri, 2018). این مفهوم به معنای تمایل به بقا و تلاش بسیار برای سازمان و همچنین پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد (Yaghoubi, 2016). به عبارت دیگر، تعهد کارکنان به عنوان میزان احساس هویت و وابستگی آنان به سازمان تعریف شده است (Meyer, Allen & Smith, 1993). از نظر مفهومی تعهد سازمانی کارکنان 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 تاثیر می‌گذارد، و ثالثاً؛ تعهد سازمانی یک تمایل عمیق برای ادامه عضویت فرد در سازمان ایجاد می‌کند (Pool & Pool, 2007).

می‌یر و آلن (۱۹۹۱) برای تبیین دیدگاه‌های پیرامون تعهد کارکنان، اصطلاحات تعهد عاطفی و تعهد مستمر را به کار بردند (Meyer & Allen, 1991). آن‌ها در تحقیقات بعدی تعهد تکلیفی یا 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. تعهد مستمر<sup>۲</sup> به آگاهی کارکنان از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان دلالت دارد (Shrestha &

1-Affective Commitment

2-Continuance Commitment

(Mishra, 2015). تعهد تکلیفی یا هنجاری<sup>۱</sup> نیز، احساس تکلیف و التزام فرد برای ادامه شغل خود در سازمان را منعکس می‌نماید (Meyer & Allen, 1991).

### انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری

تئوری انگیزه خدمت‌محور، بیشترین ارزش را روی تمایل به خدمت بهتر در سازمان‌های عمومی و دولتی متمرکز می‌داند (Homberg, Tabvuma, & Heine, 2014). این رفتارها از یک سو شامل داوطلب شدن برای انجام وظایف فراتر از نقش و ارائه پیشنهادات برای بهبود سازمان بوده و از سوی دیگر دربرگیرنده تلاش برای کاهش رفتارهای مخرب از جمله فساد اداری در سازمان می‌باشند. ارتباط مفهومی بین انگیزه خدمت‌محور و فساد را می‌توان از سه جهت توجیه نمود. اولاً؛ تئوری انگیزه خدمت‌محور رابطه تنگاتنگی با اخلاقیات عمومی دارد (Maesschalck, Vanderwal & Huberts, 2008). به این معنی که کارکنان و مقامات بخش دولتی با انگیزه خدمت‌محور بالا، احتمالاً به آسانی در فساد مشارکت نمی‌کنند، چرا که آن‌ها به گونه‌ای برانگیخته شده‌اند تا به دیگران منفعت برسانند (Kim & Kim, 2016). انگیزش قوی هم می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده عمل کند و هم می‌تواند نقش ابزاری برای اصلاح خدمات عمومی را ایفا نماید. در همین راستا فردریکسون (۱۹۹۳) خاطر نشان می‌کند که از مستخدمان عمومی انتظار می‌رود که استانداردهای اخلاقی بالایی را رعایت کنند تا اعتماد مردم به دولت پایدار بماند و از مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی اداری اطمینان حاصل شود. در واقع مستخدمان عمومی با انگیزه خدمت‌محور زیاد، اخلاقی‌تر عمل می‌کنند (Richter, Burke & Doig, 1990) و بنابراین باید انتظار داشته باشیم که آن‌ها کمتر حاضر به پذیرش و انجام رفتارهای فاسد شوند (Kim & Kim, 2016).

ثانیاً؛ خیانت و افشای اسرار پیرامون منافع عمومی می‌تواند منجر به فساد شود (Kim, 2003: 22). از این دیدگاه، تئوری منفعت عامه و انگیزه خدمت‌محور یک هدف نهایی متقابل دارند و آن هدف، منفعت رساندن به عموم به جای یک فرد یا گروه خاص می‌باشد. از همین رو کارکنان با انگیزه خدمت‌محور بالاتر به منافع عمومی خیانت نکرده و احتمالاً کمتر دچار فساد اداری می‌شوند. ثالثاً؛ مستخدمان بخش عمومی با انگیزه نباید از قدرتی که توسط مردم و برای ارائه خدمات در جهت افزایش کیفیت زندگی همه شهروندان به آن‌ها

اعطا شده است، سوءاستفاده کنند (Kim & Kim, 2016). لذا می‌توان رابطه معکوسی را بین انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری پیشنهاد نمود. بر همین اساس فرضیه زیر تدوین گردید:

انگیزه خدمت‌محور به‌طور منفی بر فساد اداری تأثیر دارد.

#### انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان

مطالعات نشان می‌دهند که انگیزه خدمت‌محور با رفتارها، نگرش‌ها و پیامدهای شغلی مهم ارتباط دارد. براساس این تحقیقات، انگیزه خدمت‌محور با عملکرد در هر دو سطح فردی (Alonso & Lewis, 2001) و سطح سازمانی (Kim, 2012)، رفتار شهروندی سازمانی (Bottomley et al., 2016)، اشتیاق به کار (Simone et al., 2016)، میزان جابجایی، غیبت و رضایت شغلی (Liu, Tang & Zhu, 2008; Bright, 2008)، و قصد کارکنان و مدیران برای ماندن در بخش دولتی (Bright, 2008) رابطه معنی‌داری دارد. براساس تحقیقات دیگری انگیزه خدمت‌محور به‌عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده‌ای برای تعهد سازمانی افراد تایید شده است (Taylor, 2007; Camilleri, 2006). درواقع انگیزه خدمت‌محور 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). از همین رو می‌توان فرضیه زیر را تدوین نمود:

انگیزه خدمت‌محور به‌طور مثبتی بر تعهد کارکنان تأثیر دارد.

#### تعهد کارکنان و فساد اداری

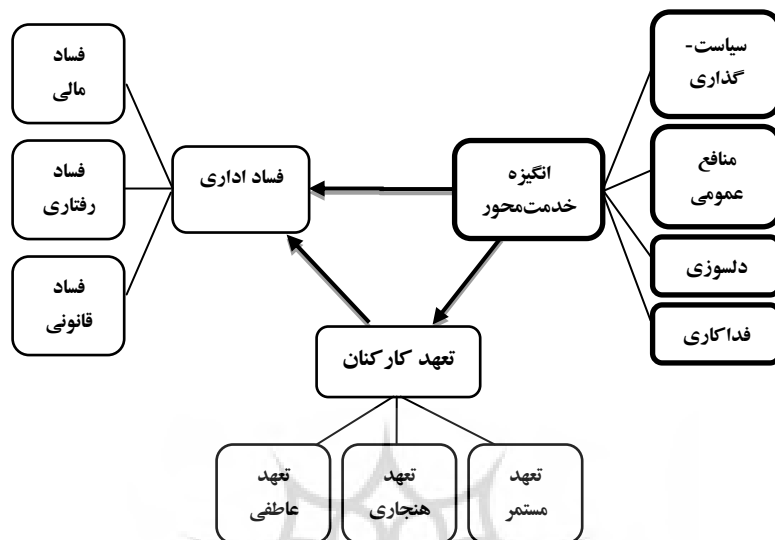
مطالعات تجربی گذشته نشان داده‌اند که وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد به سازمان از یک سو باعث افزایش پیامدهای مثبت از جمله رفتار شهروندی سازمانی (Colquitt et al., 2013; Caillier, 2015; Pooja et al., 2016) و ازسوی دیگر باعث کاهش رفتارهای منفی از جمله رفتارهای انحرافی، غیبت، تاخیر و جابجایی (Abili & Nastezaei, 2010) و فساد اداری (Im & Lee, 2012) می‌شود. کارکنان با تعهد بالا مایل هستند هویت خود را از سازمان‌شان کسب کرده و در محیط کاری خود مشارکت فعالانه‌ای داشته باشند (Allen & Meyer, 1990). دراین‌راستا آنان از هرگونه اقدامی که دستیابی به اهداف سازمان را مخدوش سازد پرهیز می‌کنند. زمانی که تعهد کارکنان به سازمان پایین باشد آن‌ها برای برطرف کردن نیازهای خود با سوءاستفاده از امکانات دولتی برای رسیدن به

نتایج غیراداری موجبات تخریب مشروعیت حکومت و حاکمیت قانون، کاهش احترام به قانون، عدم شفافیت و حساب‌پس‌دهی و در یک کلام افزایش فساد اداری در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورند (Haghighatian et al, 2017). براین اساس می‌توان فرض کرد که: تعهد کارکنان به‌طور منفی بر فساد اداری تأثیر دارد.

همچنین با توجه به مطالب بالا، می‌توان چنین فرض نمود که انگیزه خدمت‌محور به‌طور غیرمستقیم و از طریق افزایش تعهد کارکنان نیز می‌تواند در کاهش رفتارهای فساد اداری تأثیرگذار باشد بر همین اساس فرضیه زیر تدوین می‌شود: تعهد کارکنان در رابطه بین انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری نقش میانجی دارد.

### مدل نظری پژوهش

انگیزه خدمت‌محور بنابر مرور تحقیقات متعددی که پیرامون این متغیر انجام شده است شامل تمایل به سیاست‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی و فداکاری می‌باشد. با توجه به این که پری و وایز (۱۹۹۰) به‌عنوان پدیدآورندگان این مفهوم از این چهار بعد برای معرفی انگیزه خدمت‌محور استفاده می‌کرده‌اند، در این پژوهش نیز از همین مدل بهره گرفته شده است. همچنین با عنایت به این که تقسیم‌بندی سه‌گانه می‌پر و آلن (۱۹۹۱) از تعهد کارکنان، شامل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر تقریباً غالب‌ترین دسته‌بندی در حوزه تعهد سازمانی می‌باشد در این پژوهش نیز از همین مدل استفاده شده است. درنهایت، هرچند که مولفه‌ها و شاخص‌های متعددی برای سنجش فساد اداری به‌ویژه در بخش دولتی معرفی شده است، اما یکی از رایج‌ترین آن‌ها تقسیم‌بندی سه‌گانه فساد مالی، فساد رفتارهای اداری و فساد قانونی می‌باشد که به‌همین دلیل نیز در این پژوهش مبنای کار قرار گرفته است. لذا براساس چارچوب نظری و فرضیات گفته‌شده، مدل نظری پژوهش به‌صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱: مدل نظری پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع، توصیفی از شاخه همبستگی می‌باشد. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر شهربابک به تعداد ۶۰۰ نفر بودند که با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت همه پرسشنامه‌ها و با لحاظ ۱۰ درصد بیشتر از حجم نمونه مندرج در جدول مورگان، نمونه آماری به تعداد ۲۶۰ نفر از این جامعه با روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب و پرسشنامه تحقیق در میان آنان توزیع گردید که در نهایت تعداد ۲۳۵ پرسشنامه برگشتی (برابر با حجم نمونه مطلوب بر اساس جدول مورگان) تجزیه و تحلیل شدند. به منظور آزمون فرضیات تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL8/5 استفاده شده است. جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

جهت سنجش انگیزه خدمت‌محور در این پژوهش از پرسشنامه ۲۴ سوالی استاندارد پری (۱۹۹۶) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵ استفاده شد. همچنین به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در زمینه فساد اداری از پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای هادوی‌نژاد و جاوید (۱۳۹۴) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از بسیار کم با امتیاز ۱ تا بسیار زیاد با امتیاز ۵ استفاده شد. درنهایت، برای سنجش تعهد کارکنان از پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای استاندارد تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۱) با طیف پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵ استفاده گردید.

برای پایایی سنجی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS و شاخص CR برای پایایی ترکیبی و برای سنجش روایی از شاخص AVE استفاده گردید. جدول شماره ۲ خلاصه‌ای از مقادیر AVE، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر مکنون	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
انگیزه خدمت‌محور	۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۸۷
فساد اداری	۰/۶۴	۰/۹۱	۰/۹۰
تعهد کارکنان	۰/۵۳	۰/۸۷	۰/۸۸

باتوجه به جدول شماره ۲ ضریب CR و ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها تأیید می‌شوند چراکه مقادیری بزرگتر از ۰/۷ دارند. براین‌اساس، پرسشنامه پژوهش از پایایی خوبی برخوردار می‌باشد. ازسوی‌دیگر، مقدار AVE برای متغیرهای انگیزه خدمت‌محور، فساد اداری و تعهد سازمانی بزرگ‌تر از ۰/۴ می‌باشد، که روایی همگرایی سازه را تأیید می‌کند. همچنین جذر AVE هر سازه از ضریب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل‌قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها می‌باشد.

علاوه براین، برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شد که صورتی از اعتبار سازه<sup>۲</sup> است. از آنجاکه بار عاملی سوالات در مدل اندازه‌گیری برای هر متغیر

1-Confirmative Factor Analysis

2-Construct Validity

در حالت تخمین استاندارد بیشتر از ۰/۵ بود، روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. همچنین مطابق جدول ۳ شاخص‌های مربوط به برازش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در راستای تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان از روایی بالای پرسشنامه‌ها دارند.

جدول ۳: شاخص‌های مربوط به برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

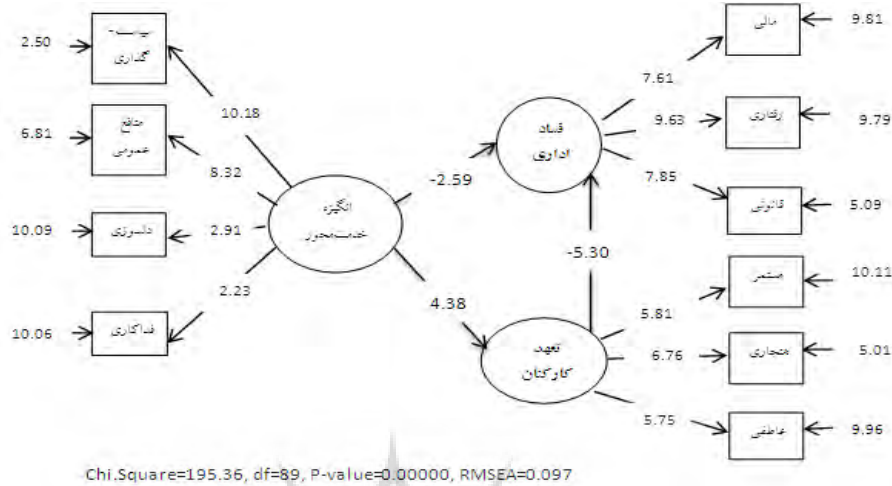
متغیر	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	RMR	CFI
انگیزه خدمت‌محور	۱/۹۹	۰/۰۷۰	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۰۴۵	۰/۹۵
فساد اداری	۱/۹۶	۰/۰۶۹	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۰۵۱	۰/۹۷
تعهد کارکنان	۱/۵۵	۰/۰۵۲	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۰۴۳	۰/۹۷

### یافته‌های پژوهش

از ۲۳۵ فرد پاسخگو، ۱۹۳ نفر (۸۲،۱ درصد) مرد و ۴۲ نفر (۱۷،۹ درصد) زن بودند. از لحاظ سن بیشترین و کمترین فراوانی به ترتیب مربوط به دامنه‌های ۳۰ تا ۴۰ سال با تعداد ۱۰۵ نفر (۴۴،۷ درصد) و بالاتر از ۵۰ سال با تعداد ۳۳ نفر (۱۴ درصد) بود. همچنین در خصوص میزان تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به لیسانس با ۴۸،۴ درصد و تعداد ۱۱۴ نفر و بعد از آن فوق دیپلم با ۲۰،۹ درصد و تعداد ۴۹ نفر بود. در نهایت درباره سابقه خدمت نیز بیشترین فراوانی متعلق به دامنه ۱۱ تا ۱۵ سال با تعداد ۷۷ نفر (۳۲،۸ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به دامنه ۶ تا ۱۰ سال به تعداد ۲۶ نفر (۱۱،۱ درصد) بود.

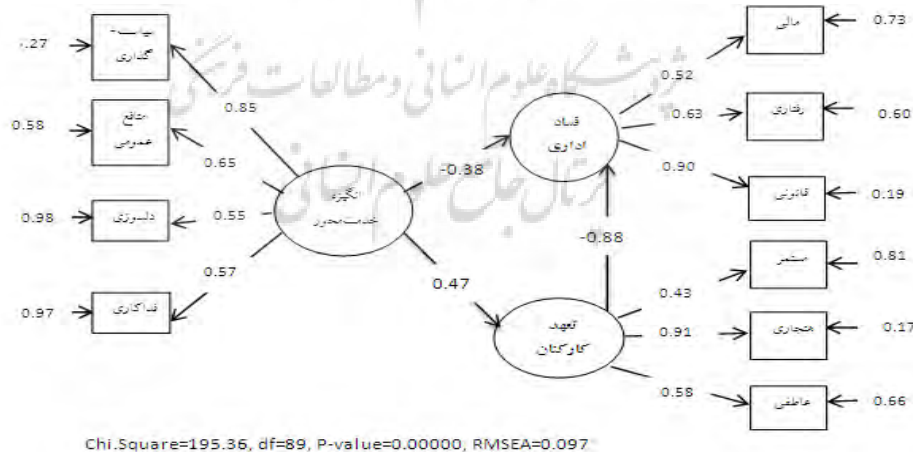
### بررسی مدل معادلات ساختاری

به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار LISREL استفاده شد. خروجی مقادیر معناداری مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل شماره ۲ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲: خروجی مقادیر معناداری مدل‌سازی معادلات ساختاری

همان‌طور که در شکل شماره ۲ نیز مشاهده می‌شود، مقادیر  $t$  برای هر سه رابطه بین انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان، تعهد کارکنان و فساد اداری، و انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری در بازه  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار ندارند، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد این سه رابطه معنادار می‌باشند. به‌منظور بررسی شدت و نوع این تأثیر می‌بایست به خروجی ضرایب استاندارد مراجعه نمود. این خروجی در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳: خروجی ضرایب استاندارد مدل‌سازی معادلات ساختاری



همان‌طور که در شکل شماره ۳ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب استاندارد در رابطه انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری ۰/۳۸-، در رابطه انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان ۰/۴۷ و برای رابطه تعهد کارکنان و فساد اداری ۰/۸۸- به‌دست‌آمده است. لذا انگیزه خدمت‌محور بر فساد اداری تأثیر منفی دارد، انگیزه خدمت‌محور بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت و نیز تعهد کارکنان بر فساد اداری تأثیر منفی دارد. جدول شماره ۴ خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

از آنجایی که در این پژوهش نقش میانجی‌گری متغیر تعهد کارکنان نیز بررسی می‌گردد، لازم به ذکر است که در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش متغیر میانجی بایستی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مورد بررسی قرار گیرند. در صورتی که اثر غیرمستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد، نقش واسطه‌ای متغیر میانجی پذیرفته می‌شود. برای آزمون معناداری یا اثرات غیرمستقیمی که به واسطه یک متغیر میانجی به وجود می‌آید از فرمولی که اولین بار توسط سوپل ارائه شد استفاده می‌شود:

$$z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$$

که در این فرمول:

a: ضریب تخمین غیراستاندارد مسیر اول (رابطه بین متغیر مستقل و میانجی)

b: ضریب تخمین استاندارد مسیر دوم (رابطه بین متغیر میانجی و وابسته)

$S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر اول

$S_b$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر دوم

چنانچه عدد معناداری به‌دست‌آمده از این طریق بزرگ‌تر از قدرمطلق ۱/۹۶ باشد فرض متضمن نقش میانجی‌گری متغیر میانجی تأیید می‌شود. براساس نتایج آزمون سوپل در جدول ۴، قدرمطلق عدد معناداری برابر ۱۰/۵۳ می‌باشد که موید ایفای نقش میانجی تعهد کارکنان در رابطه بین انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری است.

جدول ۴: نتایج آزمون سوپل

نتیجه	عدد معداری Z	خطای استاندارد مربوط به مسیر دوم	خطای استاندارد مربوط به مسیر اول	ضریب تخمین استاندارد مسیر دوم	ضریب تخمین غیر استاندارد مسیر اول	فرضیه
تایید	-۱۰/۵۳	۰/۰۳۳	۰/۰۴۱	-۰/۸۸	۰/۴۷	انگیزه-تعهد-فساد اداری

همچنین باتوجه به جدول شماره ۵، مقادیر شاخص‌های مدل اصلی تحقیق نشان از برازش مناسب مدل داشته و این بدان معنی است که می‌توان به تحلیل صورت‌گرفته اطمینان نمود.

اگر مقدار<sup>۲</sup> بر روی درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳،<sup>۱</sup> RMSEA کوچک‌تر از ۰٫۱ و نیز<sup>۲</sup> AGFI و<sup>۳</sup> GFI، CFI، IFI و<sup>۴</sup> AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. ضریب استاندارد روابط موجود نیز در صورتی که ارزش t، از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار خواهد بود. براین-اساس همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید و کلیه فرضیات نیز تأیید شده‌اند.

جدول ۵: خلاصه نتایج تحقیق

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم <sup>Ⓜ</sup>	اثر غیر مستقیم	اثر کل	نتیجه
انگیزه خدمت‌محور-فساد اداری	-۲/۵۹	-۰/۳۸	-	-۰/۳۸	تایید
انگیزه خدمت‌محور-تعهد کارکنان	۴/۳۸	۰/۴۷	-	۰/۴۷	تایید
تعهد کارکنان-فساد اداری	-۵/۳۰	-۰/۸۸	-	-۰/۸۸	تایید
انگیزه خدمت‌محور-تعهد کارکنان - فساد اداری	-	-	-۰/۴۱	-۰/۴۱	تایید

<sup>۲</sup> = ۱۹۵/۳۶ df = ۸۹ RMSEA = ۰/۰۹۷ GFI = ۰/۹۶ AGFI = ۰/۹۵  
NFI = ۰/۹۰ CFI = ۰/۹۵ IFI = ۰/۹۵

1-Root Mean Square Error of Approximation

2-Goodness of Fit Index

3-Adjusted Goodness of Fit Index

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر انگیزه خدمت‌محور بر فساد اداری با نقش میانجی تعهد کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر شهر بابک انجام گرفت. با توجه به یافته‌ها، هر چهار فرضیه پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعهد کارکنان در رابطه میان انگیزه خدمت‌محور و فساد اداری با نقش میانجی ظاهر می‌شود. بر این اساس، کارکنان با انگیزه خدمت‌محور 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 رفتارهای منفی و به‌ویژه فساد اداری خودداری نمایند (Kim & Kim, 2016).

یکی از نتایج تحقیق وجود رابطه مثبت بین انگیزه خدمت‌محور و تعهد کارکنان بود. بدین صورت که با افزایش انگیزه خدمت‌محور کارکنان سازمان‌های دولتی، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. نتیجه این پژوهش در این زمینه با نتایج پژوهش‌های لیو، تانگ و ژو (۲۰۰۸)، ریتز (۲۰۰۹)، شریستا و میشر (۲۰۱۵) هم‌خوانی و مطابقت دارد. کارکنان با انگیزه خدمت‌محور بالا در سازمان‌های دولتی، خود را به منافع عمومی متعهد دانسته و از آنجاکه تحقق اهداف سازمان را در راستای منافع عمومی می‌دانند، از تعهد سازمانی بالاتری برخوردار می‌باشند. تعهد به منافع عمومی و دلسوزی و فداکاری به‌عنوان ابعاد انگیزه خدمت‌محور 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 ارتقاء می‌دهند (Kim, 2006).

نتایج تحقیق همچنین حاکی از رابطه منفی انگیزه خدمت‌محور با فساد اداری می‌باشد. بدین صورت که با افزایش انگیزه خدمت‌محور کارکنان در سازمان‌های دولتی، بروز فساد اداری در آن مجموعه کاهش خواهد یافت. این نتیجه با پژوهش‌های ایم و لی (۲۰۱۲)، و کیم و کیم (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد. ایم و لی (۲۰۱۲) در پژوهشی با هدف بررسی نقش انگیزه خدمت‌محور در کاهش فساد اداری که در بین ۱۳۰۰ نفر از کارکنان شاغل در مراکز دولتی کره جنوبی انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که سطح بالای انگیزه خدمت‌محور

منجر به کاهش فساد می‌شود. همچنین کیم و کیم (۲۰۱۶) نیز در بررسی خود با عنوان رابطه بین انگیزه خدمت‌محور و تئوری‌های فساد به این نتیجه رسیدند که انگیزه خدمت-محور سهم زیادی در راهکارهای ضد فساد در کشورهای در حال توسعه دارد.

از دیگر نتایج پژوهش وجود رابطه منفی میان تعهد کارکنان و فساد اداری بود. به این معنی که با افزایش تعهد سازمانی کارکنان فساد اداری کاهش خواهد یافت. در همین راستا، حقیقتیان و همکاران (۱۳۹۵) طی پژوهشی با عنوان رابطه بین تعهد سازمانی و گرایش به فساد در بین ۳۸۵ نفر از کارکنان شهرداری تهران به این نتیجه رسیدند که بین تعهد سازمانی و گرایش به فساد اداری رابطه معکوسی وجود دارد. همچنین دریافتند تعهد عاطفی بیشترین تاثیر (۲۵ درصد) را در پیش‌بینی تغییرات فساد اداری دارد.

باتوجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای جلوگیری از ابتلای مدیران و کارکنان به فساد اداری، موجبات افزایش انگیزه خدمت‌محور و تعهد سازمانی را در آنان فراهم آورند. شناخت دامنه‌ای از محرک‌ها و انگیزه‌هایی که منحصراً در سازمان‌های عمومی و دولتی قابل ارضاء هستند می‌تواند مدیران را در ارتقای انگیزه خدمت‌محور کارکنان و بالتبع آن کاهش تمایل آنان به رفتارهای فساد اداری یاری رساند. در این راستا، تلاش برای ایجاد و تقویت حس دلسوزی و فداکاری و تعهد به منافع عامه در مدیران و 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 خدمت‌محور در چک لیست‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، استفاده نمایند. وانگهی سازمان‌ها می‌توانند انگیزه خدمت‌محور را به‌عنوان یکی از ملاک‌های جدی در فرآیند گزینش و استخدام کارکنان و یا انتصاب مدیران مدنظر قرار دهند.

## References

- 1-Abbaszadegan, S. M. (2004). Administrative corruption. Tehran, Cultural Research Office, first publication. (In Persian)
- 2- Abili, Kh., & Nastezaei, N. (2010). Surveying the Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Commitment in Nursing Staff. *Journal of Health Sunrise*, 8(1), 26-39. (In Persian)
- 3-Afzali, A. (2013). Administrative corruption and its effect on development: causes, consequences, and solutions. *Journal of International affairs of President Institution*, 45(28), 235-264. (In Persian)
- 4-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.
- 5-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.
- 6-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.
- 7-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.
- 8-Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75, 700-710. doi:10.1111/puar.12248.
- 9-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.
- 10-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.
- 11-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.
- 12-Clerkin, R. M., & Fotheringham, E. (2017). Exploring the relationship between public service motivation and formal and informal volunteering. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3, 23-39.
- 13-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.
- 14-Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and work behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708–723.
- 15-Gracia, D. B., & Casalo Arino, L.V. (2014). Rebuilding public trust in government administrations through e-government actions. *Revista Espanola de Investigacion en Marketing ESIC*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.reimke.2014.07.001>.
- 16-Hadavi Nejad, M., & Javid, Z. (2016). The relationship between information technology with administrative corruption: exploration the role of work consciousness as an ethical principle. *Ethics in Sciences and Technology*, 10(4), 65-74. (In Persian)
- 17-Haghighatian, M., Douleh, M., Taeimehpour, I., & Douleh, F. (2017). The relationship between organizational commitment and intend to administrative corruption among Tehran municipality' employees. *Quarterly of Social Welfare*, 16(61), 47-67. (In Persian)
- 18-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.
- 19-Htttt . D. J. (2006). 'aa lkigg tee wllk' ff plll i eervic mtt ivtt i::: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67–86.
- 20-Im, T & Lee, H. (2012). Can Public Service Motivation Reduce Corruption? Evidence from Korean Public Servants. The International Public Management Network Conference, June 27-29. Hawaii.
- 21-Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- 22-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.
- 23-Kim, Y. J. (2003). *New Korean Public Administration and Corruption Studies*, Hyung-Seol Publishing Co., Seoul.
- 24-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.
- 25-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.
- 26-Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29 (8), 684-699.
- 27-Maesschalck, J., Van der Wal, Z. & Huberts, L. (2008). Public service motivation and ethical conduct, in Perry, J.L. and Hondeghem, A. (Eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press, New York, NY.
- 28-Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 29-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.
- 30-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)
- 31-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.
- 32-Nikoofar, M., & Mazaheri, M. (2018). 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)
- 33-O'rrrr y, C. (20))) . Public service motivation: a rationalist critique. *Public Personnel Management*, (2018), 1-15.
- 34-Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press, New York, NY.
- 35-Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- 36-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.
- 37-Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- 38-Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revising the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681) 690.

- 39-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.
- 41-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.
- 41-Prebble, M. (2016). Has the study of public service motivation addressed the issues that motivated the study? *American Review of Public Administration*, 46, 267-291. doi:10.1177/0275074014554651
- 42-Rasouli, R., & Shahaei, B. (2009). Administrative corruption in educational schools: affecting factors on its emergence, development, and reduction. *Journal of Public Management*, 1(3), 19-34. (In Persian)
- 43-Richter, W.L., Burke, F. and Doig, J.W. (1990), *Combating Corruption: Encouraging Ethics: A Source Book for Public Service Ethics*. American Society for Public Administration, 1990, 281-289.
- 44-Shim, D. C., & Park, H. H. (2018). Public service motivation in a work group: role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management*, (2018), 1-23.
- 45-Shrestha, K. A., & Mishra, K. A. (2015). Interactive Effects of Public Service Motivation and Organizational Politics on Nepali Civil Service mmllyee' Orgiiii zttaaall Cmmmitmttt . *Biiii ness Perspectives and Research*, 3(1), 21-35.
- 46-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.
- 47-Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review* 9(4), 545-556.
- 48-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.
- 49-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.
- 50-Yaghoubi, N. (2016). Predicting facets of employees' organizational citizenship behavior under effect of managers' spiritual leadership. *Public Management Researches*, 8(30), 75-98. (In Persian)
- 51-Zahedi, S. A., Mohammadbani, S., & Shahbazi, M. (2009). Studying affecting factors on reducing administrative corruption (case study: Tehran municipality). *Journal of Organizational Culture Management*, 7(20), 29-55. (In Persian).