

## انگیزه خدمات عمومی و عوامل سازمانی و غیرسازمانی

محمد رضا بهرام زاده<sup>۱</sup> - علیرضا منظری توکلی<sup>۲</sup> - سنجر سلاجقه<sup>۳</sup> -  
مسعود پورکیانی<sup>۴</sup> - ایوب شیخی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۷/۲۰ - تاریخ بازنگری: ۹۹/۱/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۹۹/۳/۱۳

### چکیده

مفهوم انگیزش کارکنان و توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه می‌گردد از جمله مهمترین موضوعاتی است که در بهره‌وری نیروی انسانی مطرح می‌باشد. انگیزش کارمندان دولت، مدت‌هاست که از موضوعات جذاب بوده است. این تحقیق با هدف تبیین مدل و بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه در خدمات عمومی (دولتی) صورت پذیرفت. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. حجم نمونه شامل ۳۲۴ نفر از کارکنان شهرداری‌های استان خراسان رضوی بوده که به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای برگزیده شده‌اند. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های ترکیبی انگیزه خدمت عمومی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی گردآوری شد و ضریب پایایی (α) کرونیباخ) برای پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۲۲، ۰/۸۱۵ و ۰/۷۹۵ به دست آمد و به

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران
۲. استادیار روانشناسی، گروه روانشناسی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران (نویسنده مسئول) [a.manzari@iauk.ac.ir](mailto:a.manzari@iauk.ac.ir)
۳. استادیار مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران
۴. استادیار مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران
۵. استادیار آمار، گروه آمار و ریاضی دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران

منظور اطمینان از تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها (بررسی روایی) از آزمون خبرگی و تحلیل عاملی اکتشافی و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. داده‌ها با نرم‌افزارهای "اس پی اس اس" و "آموس" تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین شاخص‌های سازمانی و غیرسازمانی با انگیزش خدمت عمومی کارکنان وجود دارد و روابط در مدل تحقیق تایید شد و در پایان بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی نیز ارائه گردید.

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

### مقدمه و بیان مسئله

موضوع انگیزه‌ی خدمت عمومی کارکنان دولت، یکی از گسترده‌ترین چالش‌های اداره امور عمومی و مدیریت دولتی بوده (پروسکی و ریتز، ۲۰۱۴) و در شکل‌دهی و تغییر مسیر بخش دولتی اهمیت فراوانی داشته (هورواس و هولوسی-واداز، 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 پردازند که در ایجاد، تقویت و یا خاموش‌سازی انگیزه خدمت عمومی کارکنان نقش دارند. بهره‌گیری از افرادی که در دولت و سازمان‌های دولتی دارای روحیه خدمت به جامعه بوده و برخوردار از انگیزه خدمت عمومی هستند، می‌تواند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای دولتی داشته باشد. مبنای انگیزه خدمت عمومی باور، ارزش و نگرش‌هایی است که فراتر از منفعت فردی و حتی سازمانی می‌باشد، از اینرو چگونگی به کارگیری افرادی با انگیزه‌های خدمت عمومی در بخش دولتی در کنار شناخت فرایندهای شکل‌گیری انگیزه خدمت از مهمترین زمینه‌هایی است که گرایش متفکران مدیریت دولتی را به خود جلب نموده است. انگیزه خدمت عمومی بر این فرض استوار است که کارکنان بخش عمومی عوامل یا ابعاد انگیزشی متفاوتی از کارکنان

- 
1. Perovsky & Ritz
  2. Horváth & Hollósy-Vadász

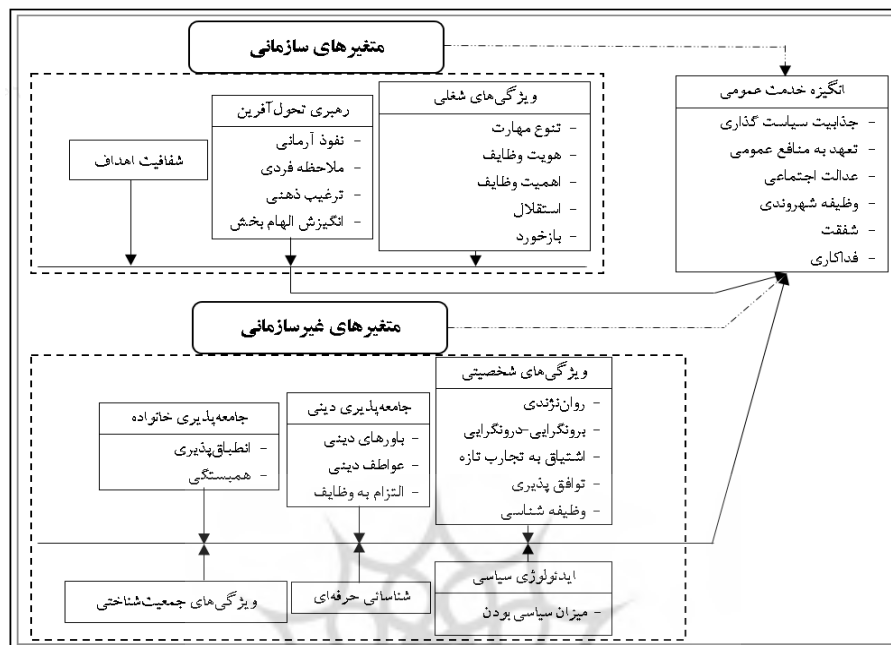
بخش خصوصی دارند (پری و هوندگیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ هامبرگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ کیم و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به زعم پری<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) عوامل مهم اثرگذار بر انگیزه خدمت کارکنان در چهار گستره زمینه‌های اجتماعی-تاریخی، انگیزشی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای فردی می‌تواند وجود داشته باشند. از طرفی، به جهت نقش مهم عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی، شناسایی عوامل متعدد در این فرآیند، از اهمیت افزون‌تری برخوردار است. پارلبرگ و همکاران<sup>۵</sup> (2007) در مطالعات خود اظهار می‌دارند که ارزشهای بنیادین ناشی از جامعه‌پذیری افراد، می‌تواند باعث برانگیختن کارکنان بخش عمومی شود و مدیران نقش مهمی را در تفسیر اینگونه اهداف گسترده دارند، گرچه مدیریت ارزش‌ها، فرآیندی اجتماعی است که از طریق تعاملات جمعی صورت می‌پذیرد، اما سیستم رسمی مدیریت نیز می‌تواند به منظور افزایش تعاملاتی که باعث برانگیختن کارکنان می‌شود، فرصت‌هایی را فراهم آورد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد موضوع انگیزش کارکنان بخش عمومی می‌تواند بر عملکرد آنها تأثیرگذار باشد (بلی<sup>۶</sup>، 2012؛ برر<sup>۷</sup>، 2010). شواهد نشان می‌دهد، کارکنانی که انگیزه خدمت عمومی آنها بالاتر است، تمایل بیشتری دارند تا در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی خدمت کنند (هالت<sup>۸</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

1. Perry & Hondeghem
2. Homberg
3. Kim & Kim
4. Perry
5. Parrlberg et al.
6. Bellé
7. Brewer
8. Holt

تعیین کننده‌ای را در توسعه مفاهیم شهروندی ایفا می‌کنند. از این رو، بهره‌مندی شهرداری‌ها از افرادی که به منافع جمعی می‌اندیشند و توسعه شهری و مفاهیم شهروندی را ماورای منافع شخصی خود پیگیری می‌کنند اهمیت فراوانی دارد. پژوهش‌های مختلف، ضرورت پرداختن به بحث انگیزه کارکنان در شهرداری‌ها را خاطر نشان ساخته است (حاجیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ معصومی، ۱۳۹۳؛ یعقوبی و احمدنیا، ۱۳۹۳). در یک بررسی جامع که توسط مرکز پژوهش‌های شهرداری تهران انجام گرفته است، مهمترین نیازهای پژوهشی شهرداری احصاء و در قالب یک گزارش ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به موضوع انگیزه کارکنان به عنوان یکی از مهمترین اولویت‌ها و ضرورت‌های پژوهشی اشاره نمود. علاوه بر این، مشکلات انگیزه کارکنان در شهرداری‌ها در پژوهش‌های پیشین نیز مورد بررسی قرار گرفته و بر بهبود آن تاکید شده است (اسماعیلی، ۱۳۹۴). پژوهش‌ها نشان دهنده آن است که ارتقا انگیزه خدمت عمومی در کارکنان نتایج مثبتی از جمله بهبود رضایت شغلی و عملکرد سازمانی را در پی داشته و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (نف و کروم، ۱۹۹۹). پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که چه رابطه‌ای می‌تواند بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی وجود داشته باشد؟

الگوی زیر که با توجه به پیشینه متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش به دست آمده است، می‌تواند در نظم‌دهی مفهومی و روش‌شناختی پژوهش کمک کند. این مدل در بخش تحلیل‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی بررسی متغیرهای پژوهش

## مفاهیم اساسی تحقیق و توسعه فرضیه‌های پژوهش

### انگیزه خدمت عمومی<sup>۱</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. کوهرلر و رینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که انگیزه خدمت عمومی بیشتر با نظریه رفتار واکنشی اجتماع محور<sup>۳</sup> و کمک گرایانه به مردم<sup>۴</sup> مرتبط است و به اعتقاد ریتز، برر و نثومان<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) این موضوع ارتباطی ویژه با اهداف بخش دولتی دارد. در همین راستا استاتس<sup>۶</sup> (۱۹۸۸: ۶۰۱) بیان می‌کند که "انگیزه خدمت عمومی یک مفهوم

1. Public Service Motivation (PSM)
2. Koehler & Rainey
3. Prosocial behavior
4. Altruism
5. Ritz, Brewer & Neumann
6. Staats

است، یک نگرش است، یک حس وظیفه و حتی یک حس اخلاقی است". برر و سلدن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) انگیزه خدمت عمومی را نیرویی انگیزشی می‌دانند که افراد را به انجام خدمات عمومی معنادار تهییج می‌کند. واندنیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۷: ۵۶-۵۴) انگیزه خدمت عمومی را عبارت از "اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌هایی می‌داند که ورای منافع شخصی و سازمانی جای داشته و منافع نهاد سیاسی بزرگتری را مد نظر قرار می‌دهد و باعث می‌شود تا افراد بر طبق آنچه برای آن نهاد مناسب است عمل کنند". پری و وایز<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که برخی از افراد به خدمات عمومی علاقه‌مند هستند و توسط آن نیز برانگیخته می‌شوند (برایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، در عین حال انگیزه خدمت عمومی، یک انگیزه‌ی نوع دوستانه عمومی برای خدمت به علائق افراد جامعه می‌باشد (رینی و استینبر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹؛ کارپنتر و همکاران<sup>۶</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؛ واندنیل، ۲۰۰۸؛ سادیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). نعمتی و همکاران (۱۰: ۱۳۹۵)، انگیزه خدمت عمومی را سازه‌ای چند بعدی<sup>۸</sup> و متغیری پنهان از مرتبه دوم<sup>۹</sup> می‌دانند که متغیرهای پنهان مرتبه اول<sup>۱۰</sup> آن را پس از مرور ادبیات موجود به قرار زیر بیان می‌کنند: تمایل به مشارکت در خط مشی‌گذاری<sup>۱۱</sup> (جذابیت سیاست‌گذاری)، تعهد به منافع عمومی<sup>۱۲</sup>، تکلیف مدنی<sup>۱۳</sup>، عدالت اجتماعی<sup>۱۴</sup>، شفقت<sup>۱۵</sup>، فداکاری<sup>۱۶</sup> (از خود گذشتگی)، تمایل به مشارکت عمومی<sup>۱۷</sup> و حکمرانی دموکراتیک<sup>۱۸</sup>، که در جدول زیر آورده شده است.

1. Brewer & Selden
2. Vandenabeele
3. Wise
4. Bright
5. Rainey and Steinbauer
6. Carpenter et al.
7. Sadiq
8. Multiple construct
9. Second-order construct
10. First-order factor
11. Willingness to participate in policy-making
12. Commitment to the public interest
13. Civic duty
14. Social justice
15. Compassion
16. Self-sacrifice
17. The desire for public participation
18. Democratic governance

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

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 خط‌مشی‌گذاری
پابندی 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

تحقیقات و بررسی‌هایی که زیر 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 خدمات عمومی را در قالب یک مدل توسعه داده شده بر مبنای مرور ادبیات نظام‌مند نمایش داده‌اند. زیر (۲۰۱۸) با مرور منظم ادبیات حدود ۱۰۶ مقاله علمی، موفق به شناسایی ۵۲ عاملی شد که به طور مستقیم بر انگیزه خدمات عمومی اثرگذار هستند. یافته‌های تحقیقات آبرفیلد<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، و گل و کرول<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که سطح انگیزه خدمات 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 ویلوستینک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). پری (۱۹۹۶) معتقد است خدمت عمومی، خاص هر محیط است. مدل PSM (پری) مخصوص ایالات متحده طراحی شده است. واندنیبل و همکاران<sup>۵</sup>

- Zubair et al.
- Oberfield
- Vogel & Kroll
- Weißmüllera, De Waelec, van Witteloostuijnc
- Vandenabeele et al.

(۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان دادند مفهوم PSM با ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی دولت ارتباط دارد و شامل سیاست‌های دولت در سیستم دستمزد، کارمندیابی، عملکرد و گزارش تخلفات است. به علاوه آن‌ها دریافتند مفهوم PSM در اروپا اسامی و ظواهر مختلفی دارد. به عنوان مثال در بریتانیا، منش اخلاقی خدمات دولتی نامیده می‌شود و در فرانسه به آن "اخلاقیات به نفع منافع عمومی گفته می‌شود". به همین جهت واندنیبل و همکارانش معتقدند که ظهور و گسترش مفاهیمی شبیه PSM در کشورهای مختلف نشان می‌دهد این پدیده‌ای قدرتمند است که در فرهنگ غربی وارد شده است. پری در ادامه تحقیقات خود به منظور سنجش PSM، مقیاس اندازه‌گیری انگیزه خدمت عمومی را به شش بعد توسعه داد: جذابیت سیاست‌های عمومی، تعهد به منافع عمومی، وظیفه مدنی، عدالت اجتماعی، شفقت و فداکاری (کیم و واندنیبل، 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>۲</sup> و انگیزه خدمت عمومی

عوامل سازمانی مرتبط با انگیزه خدمت عمومی مطرح در این پژوهش شامل شفافیت اهداف<sup>۳</sup>، ویژگی‌های شغلی<sup>۴</sup> و رهبری تحول آفرین<sup>۵</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 فضای سازمان می‌تواند تاثیرگذار باشد. لذا فرضیه اول پژوهش بیان می‌کند که:

1. Homberg & Costello
2. Organizational Factors
3. Clarity of goals
4. Job characteristics
5. Transformational leadership



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>۱</sup>، ۱۹۷۶). مدل ویژگی‌های شغل (هاکمن و لاولر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۱؛ هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶؛ ۱۹۸۰) بر پنج عنصر اصلی شغل تمرکز دارد که عبارتند از: تنوع مهارت<sup>۳</sup>، هویت کار<sup>۴</sup>، اهمیت کار<sup>۵</sup>، استقلال<sup>۶</sup> و بازخورد<sup>۷</sup> که هدف نهایی آن نائل شدن به رضایت شغلی و عملکرد شغلی می‌باشد (فرید و فریز<sup>۸</sup>، ۱۹۸۷). آنچه که فرد در کار انجام می‌دهد می‌تواند بر انگیزش کاری او تاثیرگذار باشد (پری و پورتر<sup>۹</sup>، ۱۹۸۲). کامیلری<sup>۱۰</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 تحول‌آفرین و انگیزه خدمت عمومی

" رهبری تحول‌آفرین شامل مجموعه‌ای از رفتارهاست که پیروان را از طریق تغییر نگرش‌ها،

1. Hackman & oldham
2. Hackman & Lawler
3. Skill variety
4. Task identity
5. Task significance
6. Autonomy
7. Feedback
8. Fried & Ferris
9. Perry & Porter
10. Camilleri

اعتقادات و ارزش‌ها به عملکردی فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند<sup>۱</sup> یوسل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳): (۱۱۷۱). باس و اولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، رهبری تحول‌آفرین را متشکل از چهار بعد رفتاری انگیزه الهام بخش<sup>۳</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۴</sup>، نفوذ آرمانی<sup>۵</sup> و ملاحظات فردی<sup>۶</sup> می‌دانند. رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهد، و این هر دو میزان انگیزش با محوریت خدمت عمومی را افزایش خواهند داد و به عنوان یک انگیزش درونی درک می‌گردد. مطالعات کمی (بلی، ۲۰۱۴؛ پارک و رینی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ واندنیل، ۲۰۰۷؛ رایت و همکاران، ۲۰۱۰) نشان داده است، که رهبری تحول‌آفرین سطح انگیزه خدمت عمومی را افزایش می‌دهد (کریسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷؛ هوستون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). با توجه به مطالب ذکر شده انتظار می‌رود:

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

### شفافیت اهداف و انگیزه خدمت عمومی

وضوح هدف، یعنی عدم ابهام در نقش، به طور خاص، ابهام در نقش اشاره به "نبود اطلاعات لازم در یک موقعیت سازمان‌یافته" 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>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ پاندی و رایت، ۲۰۰۶). اگر اعتقاد به ظرفیت‌های فردی بالا و ابهام نقش پایین باشد، عملکرد بالا قابل انتظار می‌باشد (باندورا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳؛ داویس و استازیک، ۲۰۱۵؛ هاوس و ریزو<sup>۱۲</sup>، ۱۹۷۲؛ پاندی و رایت، ۲۰۰۶). اهمیت اهداف سازمانی برای یک مدیر همانند ستاره سهیل برای یک ملوان است. این ستاره همچون قطب‌نمایی است که مسیر درست را برای یک ملوان مشخص می‌نماید (استونر و فریمن، ۱۳۷۵). تحقیقات اخیر

1. Yucel et al.
2. Bass & Avolio
3. Inspirational motivation
4. Intellectual stimulation
5. Idealized influence
6. Individualized consideration
7. Park & Rainey
8. Crewson
9. Houston
10. Davis & Stazyk
11. Stazyk
12. House & Rizzo

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 ببخشند (کایلیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۲۰۱۶a، ۲۰۱۶b؛ رایت و پاندى، ۲۰۱۰، ۲۰۱۱). لذا فرضیه مربوطه به این صورت بیان می‌گردد که:

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

### عوامل غیرسازمانی و انگیزه خدمت عمومی

برخی از عوامل غیرسازمانی (عوامل فردی و اجتماعی) مطرح در این پژوهش همان عوامل برون سازمانی شامل جامعه‌پذیری مذهبی، جامعه‌پذیری خانواده، ویژگی‌های شخصیتی، ایدئولوژی سیاسی، شناسائی حرفه‌ای و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (زبیر و همکاران، ۲۰۱۸) می‌باشند که در نقش متغیر مستقل 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 عادات‌ها و اعتقادات قلبی مشاهده کردند که: مذهب و دین یکی از مهمترین مسیرهایی است که امریکائی‌ها در زندگی اجتماعی درگیر آن هستند (۱۹۸۵: ۲۱۹). مذهب و دین یک نهادی است که افراد در غالب آن باورهای خود را درباره تعهدات به دیگران توسعه داده و فرصت‌هایی را برای اجرای این باورها فراهم نموده و این باورها در انگیزه‌های بخش خصوصی و دولتی متفاوت می‌باشد، اعتقادات مذهبی به طور مستقیم با جنبه‌های چندگانه‌ای از انگیزه خدمت عمومی از جمله تعهد به منافع عمومی، وظایف شهروندی و شفقت مرتبط هستند (پری، ۱۹۹۷). تحقیقات پری (۱۹۹۷) نشان داد که جامعه‌پذیری مذهبی

1. Caillier  
2. Socialization of religious  
3. Bellah et al.

و جامعه‌پذیری خانواده دارای یک تاثیر معناداری بر سطوح عمومی انگیزه خدمت عمومی می‌باشند. فرضیه‌ای که در این خصوص مطرح می‌گردد به شرح زیر است:

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

### ایدئولوژی سیاسی<sup>۱</sup> و انگیزه خدمت عمومی

ایدئولوژی سیاسی عبارت از اعتقاداتی است که افراد از طریق پایداری‌های سیاسی خود به دست می‌آورند و جزیی از پیش‌بینی کننده‌های انگیزه خدمت عمومی می‌باشد گرچه برخی از احزاب سیاسی به صورت ایدئولوژیکی سازماندهی شده نمی‌باشند اما به طور تاریخی مشخص گردیده است که آنها مواضع متفاوتی را در پیش گرفته‌اند. اختلافات ایدئولوژیکی 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>۲</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین می‌توان فرضیه نهم را به صورت زیر مطرح کرد:

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

### ویژگی‌های شخصیتی<sup>۳</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>۴</sup>، ۲۰۰۵) و یک شخص را در ادراک، احساس، اعتقادات و یا عملکرد متفاوت نشان می‌دهد (بری<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ مایر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ فاندرا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

1. Political Ideology
2. Syamsir
3. Personality characteristics
4. Pervin, Cervone & John
۱. Boeree
6. Meyer
7. Funder

عمومی ترین معیار ارزیابی شخصیت مدل پنج عاملی شخصیت است که برای توصیف تفاوت‌های فردی، در مورد شخصیت مورد استفاده قرار می‌گیرد (آمایه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ جاج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ یحیی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). تئوری فرآیندی انگیزه خدمت عمومی پری (۲۰۰۰) تأکید می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی، بخشی یکپارچه از انگیزش کارمند برای خدمت به عموم می‌باشد و به طور مستقیم بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تاثیر می‌گذارد بر این اساس فرضیه ۶ مطرح می‌گردد:

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

### ویژگی‌های جمعیت شناختی و انگیزه خدمت عمومی

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

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

### شناسائی حرفه‌ای<sup>۴</sup> و انگیزه خدمت عمومی

به زعم آرتور و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) شناسائی حرفه‌ای به حد و گستره‌ای اشاره می‌کند که یک کارمند حرفه‌ای، احساس یگانگی و وحدت با حرفه خود را تجربه می‌کند. به زعم مایل و آشفورث<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) شناسائی حرفه‌ای همان یکی بودن و تعلق به سازمان است همان قسمتی که کارکنان خود را بر مبنای خصوصیات سازمان تعریف می‌کنند. به عقیده آشفورث (۱۹۹۲)،

- 
1. Amayah
  2. Judge et al.
  3. Yahaya et al.
  4. Professional Identification
  5. Arthur et al.
  6. Mael & Ashforth

شناسایی حرفه‌ای می‌تواند نتایج رفتاری، عاطفی و شناختی را پیش‌بینی کند (الهیاری، حمیدی و همتی نژاد<sup>۱</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>۲</sup> و انگیزه خدمت عمومی

این فرآیند از طریق تأثیر والدین و سایر نهادهای جامعه‌پذیری صورت می‌گیرد. اجتماعی شدن متأثر از محیط اقتصادی-اجتماعی فرد می‌باشد که از نگرش‌ها، باورها و رفتارها در طول زندگی وی ناشی می‌شود، بنابراین جامعه‌پذیری در این مفهوم یک فرآیند پویا است (منوکس و مارموت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۲۳۱۰). به زعم بریم و ویلر<sup>۴</sup> (۱۹۶۶) و وان مانن<sup>۵</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>۶</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.

### روش‌شناسی پژوهش

#### نوع پژوهش

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

1. Alahyari, Hamidi, Hemmateenejad
2. Family Socialization
3. Manoux & Marmot
4. Brim and Wheeler
5. Van Maanen
6. Bright

با انگیزه خدمات عمومی می پردازد.

### استخراج و اعتبارسنجی مولفه‌ها و شاخص‌ها (روایی و پایایی)<sup>۱</sup>

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

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

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

از خبرگان خواسته شد که تناسب مؤلفه با بُعد و شاخص‌ها با مؤلفه مربوطه را تعیین، و نیز اهمیت مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را با تخصیص عدد ۱ تا ۵ مشخص کنند. بر اساس مقیاس آیر و اسکالی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که مقدار نسبت روایی آنها  $0/68$  و یا بیشتر بود و همچنین، میانگین آنها از عدد ۴ بیشتر شد، به عنوان مؤلفه و شاخص‌های مورد تأیید انتخاب شدند که نتایج بدست آمده به شرح جدول زیر (جدول ۳) است:

1. validity & Reliability  
2. Ayre & Scaly

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

ابعاد	روایی محتوایی	انحراف معیار	تأیید / رد	میانگین	تناسب
انگیزه خدمت	جذابیت سیاست گذاری	۰/۷۱	تأیید	۴/۱۸	دارد
	تعهد به منافع عمومی	۰/۶۸	تأیید	۴/۴۱	دارد
	عدالت اجتماعی	۰/۷۱	تأیید	۴/۲۶	دارد
	وظیفه شهنوردی	۰/۶۹	تأیید	۴/۸۴	دارد
	شفقت	۰/۸۳	تأیید	۴/۱۴	دارد
	فداکاری	۰/۷۹	تأیید	۴/۰	دارد
عوامل سازمانی و غیرسازمانی	ویژگی های شغلی	۰/۷۵	تأیید	۴/۶۵	دارد
	رهبری تحول آفرین	۰/۸۵	تأیید	۴/۳۲	دارد
	شفافیت اهداف	۰/۶۹	تأیید	۴/۴۴	دارد
	ایدئولوژی سیاسی	۰/۷۳	تأیید	۴/۳۱	دارد
	جامعه پذیری خانواده	۰/۶۸	تأیید	۴/۷۶	دارد
	خصیصه های شخصیتی	۰/۸۳	تأیید	۴/۶۲	دارد
	هویت حرفه ای	۰/۷۴	تأیید	۴/۵۷	دارد
	جامعه پذیری مذهبی	۰/۷۸	تأیید	۴/۷۱	دارد
ویژگی های جمعیت شناختی	سوالات جمعیت شناختی				دارد

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

## پایایی

به منظور بررسی پایایی درونی در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد نمونه آماری، پایایی درونی پرسشنامه‌ها (جدول شماره ۴) و همچنین ابعاد هر کدام از متغیرها، با استفاده از آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> محاسبه شد و با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از (۰/۷) به دست آمد پایایی درونی هر سه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. مقدار این آماره‌ها نشان می‌دهد که پرسشنامه‌ها از پایایی بالایی برخوردارند.

1. Cronbach's Alpha



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

مقدار ضریب پایایی		تعداد گویه‌ها	ابعاد متغیرها	متغیرها	
متغیر	ابعاد			عنوان	نوع
۰/۸۱۵	۰/۷۲۴	۱۵	ویژگیهای شغل	سازمانی	مستقل
	۰/۸۰۷	۲۰	رهبری تحول آفرین		
	۰/۷۶۹	۶	شفافیت اهداف		
۰/۷۹۵	۰/۸۱۷	۴۰	جامعه پذیری خانواده	غیر سازمانی	
	۰/۷۲۹	۴۷	جامعه پذیری دینی		
	۰/۸۷۷	۵	ویژگی های جمعیت شناختی		
	۰/۷۱۱	۶۰	خصیصه های شخصیتی		
	۰/۷۲۱	۱۰	ایدئولوژی سیاسی		
	۰/۷۸۹	۵	شناسایی حرفه ای		
۰/۸۲۲	۰/۸۵۴	۵	جذابیت سیاست گذاری	انگیزه خدمات عمومی	
	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		

### جامعه و نمونه مورد بررسی

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

احتمال بازگشت پرسش نامه‌ها، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه بین کارکنان شهرداری‌های استان خراسان رضوی به عنوان نمونه آماری توزیع گردید.

### تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای "اس پی اس اس" و "ویراست ۲۴" و "آموس" 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 مهالانویس<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 ( $p > 0/05$  - مقدار). و سپس به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون<sup>۳</sup> استفاده گردید.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

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 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

1. Mahalanobis  
2. Kolmogorov-Smirnov test  
3. Pearson Correlation Coefficient

شده است و گویای این مطلب است که مدل در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. تمامی این شاخص ها نشان دهنده تناسب مدل با داده های مشاهده شده هستند، شاخص های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری است.

جدول ۵. شاخص های کلی برازش مدل

نتیجه	مقدار گزارش شده	حد مطلوب آماره	شاخص ها
تایید	۰/۰۷۹	$\leq 0/08$	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)
تایید	۱/۷۳۳	کمتر از ۳	نسبت $\chi^2 / df$
تایید	۰/۹۳۵	$\geq 0/90$	برازندگی (GFI)
تایید	۰/۹۴۵	$\geq 0/90$	برازندگی تعدیل یافته (AGFI)
تایید	۰/۹۶۴	$\geq 0/90$	برازش مقایسه ای (CFI)
تایید	۰/۹۳۲	$\geq 0/90$	برازش نرم (NFI)
تایید	۰/۹۳۶	$\geq 0/90$	برازش غیر نرم (TLI)
تایید	۰/۹۶۸	$\geq 0/90$	برازش افزایشی (IFI)

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 شاخص های برازندگی، برازندگی تعدیل یافته، ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب، برازش غیر نرم، برازش افزایشی و برازش مقایسه ای بین صفر تا یک، متغیر است که هر چه به یک نزدیک تر باشد با نمرات بالای ۰/۹۰ نشان دهنده برازش مناسب مدل است. در این مدل مقدار شاخص های 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-لوئیس (TLI) برابر با ۰/۹۳۶ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۶۸ است که به طور کلی با توجه به شاخص های 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 شاخص ها برای متغیرهای مکنون به خوبی توصیف شده و تبیین سازه توسط شاخص ها اتفاق افتاده است.

## آزمون فرضیه‌های تحقیق

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

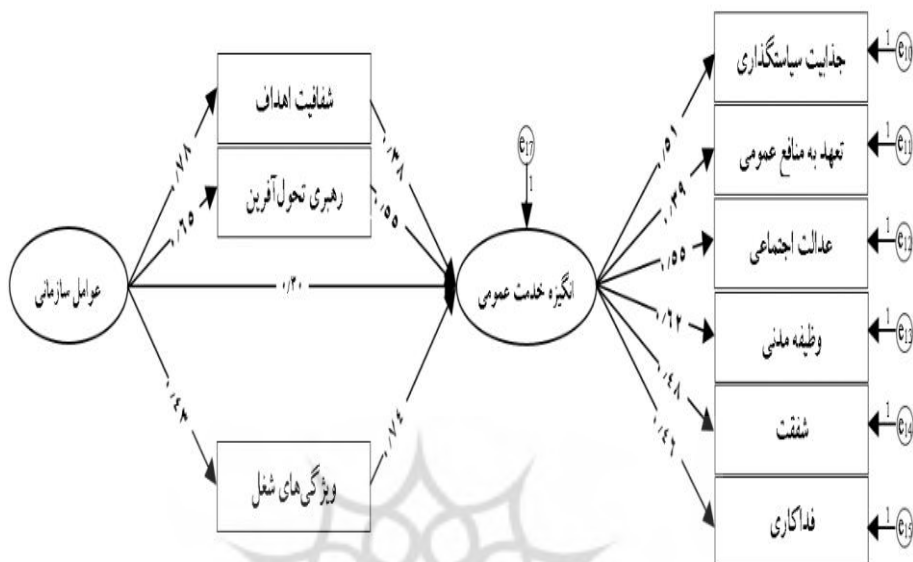
جدول ۶. ضریب مسیر و معنی‌داری آن و بررسی فرضیه‌های تحقیق در مدل تحلیل مسیر اصلی

نوع رابطه	نتیجه فرضیه‌ها	مقدار p	مقدار - ***t	ضریب مسیر*	رابطه مورد بررسی
افزایشی	تایید	۰/۰۰۱	۳/۹۶۷	۰/۳۰	عوامل سازمانی ← انگیزه خدمات
		۰/۰۰۱	۲/۵۴۲	۰/۴۴	عوامل غیر سازمانی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۱	۳/۹۶۷	۰/۳۰	عوامل سازمانی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۱	۵/۹۸۸	۰/۷۴	ویژگی شغل ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۷	۴/۱۳۹	۰/۵۵	رهبری تحول آفرین ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰	۷/۹۰۱	۰/۳۸	شفافیت اهداف ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۱	۲/۵۴۲	۰/۴۴	عوامل غیر سازمانی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۵	۳/۲۷۰	۰/۷۷	جامعه پذیری مذهبی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۴	۷/۱۳۰	۰/۶۰	ایدئولوژی سیاسی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۹	۵/۱۶۷	۰/۴۸	خصیصه‌های شخصیتی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۲	۶/۱۴۱	۰/۵۹	ویژگی‌های جمعیت شناختی ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۱	۳/۱۴۸	۰/۳۹	شناسائی حرفه ای ← انگیزه خدمات
افزایشی	تایید	۰/۰۰۱	۴/۵۲۱	۰/۳۶	جامعه‌پذیری خانواده ← انگیزه خدمات

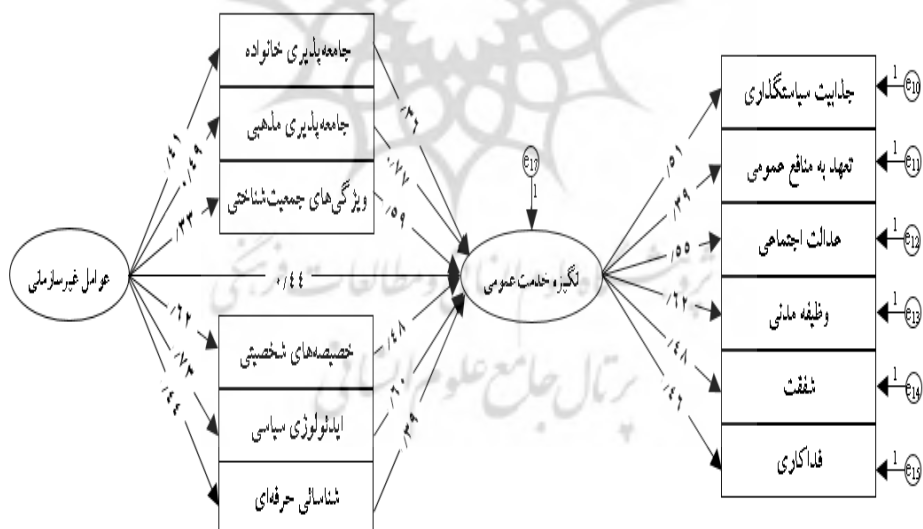
(ns = no significant, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001)

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

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



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



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

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

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق موید یک رابطه معنادار افزایشی بین کلیه مولفه‌های متغیرهای سازمانی (ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول‌آفرین، شفافیت اهداف) با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۷۴، ۰/۵۵، ۰/۳۸ و متغیرهای غیرسازمانی (جامعه‌پذیری مذهبی، ایدئولوژی سیاسی، خصیصه‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، هویت حرفه‌ای و جامعه‌پذیری خانواده) با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۷۷، ۰/۶۰، ۰/۴۸، ۰/۵۹، ۰/۳۹ و ۰/۳۶ با انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. بر مبنای تبیین مسیر انجام شده در پژوهش و ضرایب مسیر به دست آمده در رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی با انگیزه خدمت عمومی که به ترتیب ۰/۳۰ و ۰/۴۴ می‌باشند یک رابطه افزایشی مشاهده گردید یعنی هر قدر شاهد شرایط مطلوب‌تر افزایشی در عوامل سازمانی و غیرسازمانی باشیم انگیزه خدمت عمومی نیز افزایش پیدا می‌کند. یافته‌های مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد اثر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۰ است. بنابراین بهبود کیفیت عوامل سازمانی می‌تواند منجر به افزایش انگیزه خدمت عمومی گردیده و لذا توجه به عوامل سازمانی (ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول‌آفرین، شفافیت اهداف) در شهرداری‌ها می‌تواند از جمله راهبردهای اساسی به منظور افزایش انگیزه خدمت عمومی باشد. بررسی فرضیه دوم تحقیق نشان می‌دهد اثر ویژگی‌های شغلی بر انگیزه خدمت عمومی دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۴ بوده و این بیانگر اثرگذاری بالای کیفیت ویژگی‌های شغل (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت کار، استقلال و بازخورد) بر انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. در همین راستا توجه و تمرکز بر ویژگی‌های پنج‌گانه شغلی (شامل اعطای استقلال بیشتر به کارکنان، ارائه بازخوردهای مناسب‌تر به منظور آگاهی از نتایج واقعی رفتارهای کارکنان، توجه به تنوع و مشخص نمودن وظایف، اهمیت دادن به کار و هویت بخشی

به شغل) تاکید می‌گردد. بررسی فرضیه‌های سوم و چهارم تحقیق نیز یافته‌های ارزشمندی را ارائه می‌کند. از یافته‌های بسیار مهم تحقیق، میزان تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین و شفافیت و وضوح اهداف بر انگیزه خدمات عمومی با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۵۵ و ۰/۳۸ می‌باشد. بر این مبنا پیشنهاد می‌گردد سازمان ضمن توجه به کیفیت ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین شامل ترغیب ذهنی از طریق (القای احساس غرور و افتخار به کارمند به جهت ارتباط با رهبر، چشم‌پوشی از علایق به جهت مصلحت سایر کارمندان، احترام قائل شدن برای کارمند و صحبت درخصوص باورها و ارزش‌های رهبر)، تقویت نفوذ آرمانی از طریق (صحبت درباره احساس قدرتمندی کارمند در زمینه رسیدن به اهداف، توجه به پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات، تاکید بر اهمیت حس همکاری گروهی، بررسی دقیق پیشنهادات به منظور حصول اطمینان از مناسب بودن آنها، توجه به دیدگاه‌ها و جوانب مختلف در هنگام حل مشکلات و بررسی مشکلات از زوایای مختلف، ترویج راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار)، توجه به انگیزش الهام بخش از طریق (صحبت در خصوص یک آینده خوش‌بینانه همراه با جدیت و شوق درباره انجام کارها، تاکید بر اهمیت آینده‌نگری و القای احساس امیدواری در رسیدن به اهداف دست‌یافتنی توسط کارمند) و توجه به ملاحظات فردی از طریق (صرف وقت جهت راهنمایی و آموزش کارکنان، توجه به کارکنان و در نظر گرفتن نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت آنها، کمک به کارمندان به منظور توسعه و گسترش توانایی‌های آنها)، در خصوص شاخص شفافیت اهداف نیز از طریق افزایش آگاهی کارکنان از اهداف، تعریف نمودن اهداف قابل درک و ملموس برای آنها، رعایت سلسله مراتب اهداف و مدنظر قرار دادن اهداف فردی و همچنین توجه جدی به تنظیم اهداف برنامه ریزی شده و مشخص در هر شغل و چگونگی انجام کار توسط هر کارمند (اعلام دقیق شرح شغل) و شرح دقیق انتظارات از هر کارمند، اقدامات لازم را انجام دهند.

بررسی فرضیه پنجم تحقیق، این نکته را بیان می‌کند که اثر عوامل غیرسازمانی بر انگیزه خدمات عمومی کارکنان دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۴۴ است. بنابراین کیفیت عوامل غیرسازمانی نیز می‌تواند منجر به افزایش انگیزه خدمات عمومی کارکنان گردد و یکی از نکات مهم در افزایش انگیزه خدمات عمومی توجه به عوامل غیرسازمانی (جامعه‌پذیری مذهبی،

ایدئولوژی سیاسی، خصیصه‌های شخصیتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شناسائی حرفه‌ای و جامعه‌پذیری خانواده) در شهرداری‌ها می‌باشد. بررسی فرضیه‌های ششم، هفتم، هشتم، نهم، دهم و یازدهم تحقیق از عوامل غیرسازمانی نیز یافته‌های حائز اهمیت 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. 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، ارایه ایده‌های نو و تضعیف روش‌های سنتی و محافظه‌کاری اهتمام ورزیده شود (گشودگی تجربه). از سوی دیگر به منظور ایجاد و تقویت هویت شغل (شناسائی حرفه‌ای) مدیران سعی در عینیت بخشی به حرفه و فعالیت، افزایش دانش تخصصی، ایجاد کارراه در شغل، تقویت احساس علاقه به شغل و تقویت احساس جمع‌گرایی در شغل نمایند (شناسائی حرفه‌ای) و همچنین به جهت تاثیرگذاری



ایدئولوژی سیاسی بر انگیزه خدمت عمومی، مدیران تلاش نمایند از بیان موضوعات جدال آمیز در سازمان اجتناب گردیده و تمایل به مصالحه، ضرورت عقد پیمان، تمجید رفتار شایسته و ابراز همدردی تقویت شود (ایدئولوژی سیاسی).

با توجه به نقش بسیار مهم انگیزش کارکنان در ارائه خدمات و بهره‌وری سازمانی حاصل از آن، به منظور غلبه بر محدودیت‌هایی که ممکن است نتایج این تحقیق را تحت تاثیر قرار داده باشد، ارائه الگویی جامع که ترجیحاً بر گرفته از روش‌های کیفی داده بنیاد 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.



## منابع

- 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.
- 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.
- حمیدی‌زاده، علی؛ دانایی فرد، حسن؛ طهماسبی، رضا؛ همایی لطیف، مهتاب (۱۳۹۷). «بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران». فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی. شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷، دوره ۴، صفحات ۱۳۹-۱۲۳.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۶). مدل‌سازی معادلات ساختاری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، صفحه ۴۶.
- شجاعی، سامره؛ پرویز خلیلی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش انگیزه خدمات عمومی و شفافیت اهداف». نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱ (۱۵)، ۹۳-۱۱۶.
- 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 خدمت رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹ (۳۲)، ۲۵-۵.
- 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 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.

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. (2007). "Antecedents Affecting Public Service Motivation". *Personnel Review*, 36(3), 356- 377.

Coursey, H. D., Pandey, K. S. (2007). "Public service motivation maarr mmtt : Tsstigg nn rrr iggdd vrrriinn ff eerry's prsssd 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.

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., Palidaukaite, 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.

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.

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.

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. (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). "Gallopig 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 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.

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.