

ارتقا انگیزه خدمت عمومی در پرتو عوامل سازمانی

نیلوفر نوائی^{۱*}

رضا واعظی^۲

میرعلی سیدنقوی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۰)

چکیده

در بسیاری از مطالعات جهت شناخت پیش‌نیازهای انگیزه خدمت عمومی، بر زمینه اجتماعی تاریخی تمرکز شده است. این مطالعه تلاش دارد تا به بررسی نقشی که عوامل سازمانی در شکل‌گیری و پرورش انگیزه خدمت عمومی ایفا می‌کنند، بپردازد. بنابراین هدف از این تحقیق سنجش تأثیر عوامل سازمانی بر مؤلفه انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. بدین منظور در یک پژوهش توصیفی پیمایشی تعداد ۱۵۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ تهران مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون رگرسیون چندگانه) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که با کنترل اثر همه مؤلفه‌ها، تأثیر چهار متغیر استقلال کار و هویت وظیفه به‌عنوان مشخصه‌های وظیفه‌ای و پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی به‌عنوان مشخصه‌های دانشی بر سطح انگیزه خدمت عمومی از نظر آماری معنی‌دار است؛ اما تأثیر دو متغیر اهمیت وظیفه و تنوع وظیفه قابل اهمیت نیست.

واژگان کلیدی: انگیزه خدمت عمومی، عوامل سازمانی، مشخصه‌های وظیفه‌ای، مشخصه‌های دانشی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
collegiatee@gmail.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی(ره)، تهران، ایران.

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی(ره)، تهران، ایران.

مقدمه

مفهوم انگیزه خدمت عمومی^۱ مصداق خوبی از مقوله توسعه تئوری‌ها در مدیریت است. این تئوری که بیانگر ارتباط میان انگیزه و منافع عمومی است، همواره از قابلیت کارکردی مهمی برخوردار بوده است (موینیان و پندی^۲، ۲۰۰۷). در سال‌های اخیر توسعه نظری انگیزه خدمت عمومی با بررسی‌های تجربی پژوهشگران در راستای کشف عوامل مؤثر بر آن همراه بوده و در این بین تأثیری که عوامل سازمانی بر رفتارهای کارکنان حوزه خدمات عمومی دارند، همواره مورد توجه بوده است. به عبارتی مفهوم انگیزه خدمت عمومی در قالب سازه‌ای پویا نه تنها نتیجه عوامل اجتماعی- تاریخی^۳ است، بلکه سازمان‌ها نیز در این زمینه نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند. اگرچه براساس یافته‌ها انگیزه خدمت عمومی نمی‌تواند به‌عنوان تنها اکسیر بهبود عملکرد سازمان عمل کند اما پی بردن به منشأ این انگیزه در کارکنان همچنان به‌عنوان موضوعی بدیع در ادبیات مدیریت دولتی باقی مانده است (مان^۴، ۲۰۰۶؛ پارک^۵، ۲۰۰۷؛ پارک و رینی^۶، ۲۰۰۸؛ پری^۷، ۲۰۱۱).

براساس مطالعات، انگیزه خدمت عمومی با عملکرد سازمان‌ها و کیفیت خدمات ارائه شده توسط آن‌ها ارتباط دارد (بروئر، سلدن و فیسر^۸، ۲۰۰۰) و به تبع آن، مطلوبیت خدمات عمومی بر سطح رضایت مردم تأثیر دارد (فردوسی پور، ۲۰۱۶)؛ بنابراین سازمان‌ها می‌بایست با فراهم‌سازی بستر مناسب، انگیزه خدمت عمومی را در کارکنان خود تقویت کنند. همچنین طبق تأکید بند ۱۷ سیاست‌های کلی نظام اداری مبنی بر «خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به‌منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم» در این مقاله تلاش شده است تا با ورود متغیرهای سازمانی به مطالعه، تأثیر مجموعه عوامل سازمانی بر سطح انگیزه خدمت عمومی با استفاده از الگوی کیم و همکاران^۹ (۲۰۱۳)، مورد بررسی قرار گیرد، زیرا این عوامل تحت کنترل سازمان‌ها هستند و در صورت کشف همبستگی مثبت بین هریک از این متغیرها با سطح انگیزه خدمت عمومی، امکان تقویت آن‌ها توسط سازمان وجود دارد. بررسی این که تا چه اندازه با مدیریت متغیرهای سازمانی می‌توان سطح انگیزه خدمت عمومی را تحت تأثیر قرار داد، هدف اصلی این پژوهش است. در حقیقت مسئله این است که سطح انگیزه خدمت به عموم چه میزان است، آیا این انگیزه در بین کارکنان یکسان است یا تفاوت دارد، کدامیک از عوامل سازمانی مورد بحث در این تحقیق بر سطح انگیزه خدمت عمومی مؤثر می‌باشد، میزان این تأثیر چه اندازه است و در صورت پایین بودن سطح آن در بین کارکنان، تقویت کدامیک از عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را بر انگیزه خدمت عمومی خواهد داشت. نکته حائز اهمیت در این پژوهش تمرکز بر عوامل مؤثر سازمانی است. همانگونه که در مطالعات پیشین اشاره شد مجموعه عوامل دیگری از جمله عوامل فردی و گروهی نیز بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارند، اما علت انتخاب و تمرکز صرف تحقیق بر متغیرهای سازمانی از این حیث است که این متغیرها در اختیار سازمان هستند و قابلیت دستکاری دارند، در حالی که متغیرهای فردی خارج از کنترل

1. Public Service Motivation (PSM)

2. Moynihan & Pandey

3. Sociohistorical

4. Mann

5. Park

6. Rainey

7. Perry

8. Brewer, Selden & Facer

9. Kim, et al.

سازمان بوده و پیش از ورود افراد به سازمان‌ها در آن‌ها شکل گرفته‌اند، بدین ترتیب امکان تغییر این نگرش‌های فردی توسط سازمان دشوار و گاه ناممکن به نظر می‌رسد که در خصوص متغیرهای گروهی نیز بعضاً چنین فرضی وجود دارد. البته مطالعات پیشین به بررسی آمیخته‌ای از متغیرهای فردی و سازمانی پرداخته‌اند، اما در این پژوهش تمرکز بر گروهی از متغیرهای سازمانی است که برخی از آن‌ها پیش‌تر مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. عوامل سازمانی تحقیق نیز با اقتباس از مدل مورگسون و هامفری^۱ در قالب دو مشخصه وظیفه‌ای و دانشی بیان می‌شوند. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ شهر تهران است. انتخاب جامعه آماری شهرداری در این مقاله به جهت تأکید بر سنجش انگیزه خدمت عمومی در یک سازمان عمومی است. مؤسسات عمومی سازمان‌های چندوجهی^۲ هستند که دارای ویژگی‌های مشترک بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی به صورت توأمان هستند. این سازمان‌ها را نمی‌توان به وضوح به دولتی یا خصوصی تفکیک کرد یا مرزبندی مشخصی برای آن‌ها قائل شد. شهرداری از جمله این سازمان‌ها است که با برعهده گرفتن وظایف گوناگون و گاه متضاد از حوزه‌های عمرانی و خدمات شهری گرفته تا حوزه‌های اجتماعی-فرهنگی به ارائه خدمات متعددی در راستای منافع جمعی می‌پردازند. این خدمات‌رسانی چندگانه منجر می‌گردد تا سنجش میزان موفقیت و درجه کارایی سازمان شهرداری عمدتاً بر جلب رضایت مردم از خدماتشان قرار داشته باشد. از این رو ایجاد انگیزه خدمت عمومی در میان کارکنان چنین سازمان‌هایی از جمله اهداف با اهمیت برای ارتقای سطح خدمات تلقی می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انگیزه خدمت عمومی

ادبیات مدیریت دولتی همواره تأکید داشته‌است انگیزه افرادی که در مشاغل حوزه خدمات عمومی فعالیت می‌کنند به‌طریقی متفاوت از سایر اعضا جامعه است (پری و هندقم^۳، ۲۰۰۸). برخی از یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان عمومی بیش از کارکنان سایر بخش‌ها برای فرصتی که به جهت انجام خدمت برای عموم دارند، ارزش قائل هستند و انتظار می‌رود عمدتاً توسط انگیزه‌های درونی کار در مقایسه با پاداش‌های مادی برانگیخته شوند (هوستون^۴، ۲۰۰۰؛ بوزمان، سو^۵، ۲۰۱۵). مطالعات پیرامون انگیزه خدمت عمومی در ابتدا معطوف به مقایسه تفاوت‌های کارکنان دولتی و خصوصی از منظر نگرش‌های کاری و اولویت‌های پاداشی بوده‌است (بوزمان، سو، ۲۰۱۵). سپس در تبیین این مفهوم، برخی از پژوهشگران انگیزه خدمت عمومی را معادل انگیزه‌های نوع دوستانه^۶ دانستند (هوستون، ۲۰۰۶؛ برایت^۷، ۲۰۰۸؛ پندی و همکاران، ۲۰۰۸؛ بروئر و همکاران^۸، ۲۰۱۲؛ برندر و اندرسن^۹، ۲۰۱۳). برخلاف این دیدگاه پری و هندقم، معتقد بودند که اگرچه در زبان عامیانه انگیزه خدمت عمومی معادل نوع دوستی به کار می‌رود ولی این دو مفهوم متفاوت از هم هستند.

1. Morgeson & Humphrey
 2. Hybrid Organization
 3. Hondelghem
 4. Houston
 5. Bozeman & Su
 6. Altruist Motives
 7. Bright
 8. Brewer, et al.
 9. Brænder & Andersen

انگیزه خدمت عمومی عبارتی تکنیکال است که به معنای پرورش و تربیت افرادی که در مدیریت دولتی مشارکت ندارند، است اما نوع دوستی از دیدگاه باستون و شاو^۱، به حالت انگیزشی اطلاق می‌شود که هدف غایی آن افزایش رفاه مردم است (بوزمان، سو، ۲۰۱۵). گروهی دیگر از محققان، انگیزه خدمت عمومی را رفتارهای در جهت اجتماع^۲ نامیدند (بروئر و همکاران، ۲۰۱۲؛ اندرسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ برندر و اندرسن، ۲۰۱۳). بر همین اساس وندینیبل^۳ انگیزه خدمت عمومی را عقاید، ارزش‌ها و رفتارهایی می‌داند که فرد را ورای منفعت شخصی و منفعت سازمانی به سمت منفعت یک نهاد سیاسی بزرگتر برمی‌انگیزاند (وندینیبل، ۲۰۰۷). در نهایت گروهی از پژوهشگران انگیزه خدمت عمومی را زمینه‌ای فردی برشمردند (کلرکین و کاگرن^۴، ۲۰۱۲؛ کارپنتر و همکاران^۵، ۲۰۱۲). بر اساس دیدگاه اخیر پری و وایز^۶، انگیزه خدمت عمومی را چنین تعریف کرده‌اند: «زمینه‌ای فردی جهت پاسخ به انگیزه‌هایی که اساساً و منحصرأ در سازمان‌ها و موسسات ارائه دهنده خدمات عمومی وجود دارد» (پری و همکاران، ۲۰۰۸).

در زمینه ابزار سنجش انگیزه خدمت عمومی نیز یکی از موارد حائز توجه آن است که محققان تلاش‌های بسیاری را معطوف به بحث اندازه‌گیری کرده‌اند اما با این وجود اظهار می‌شود که تلاش‌ها در این حوزه کافی نبوده‌است. کوتاهی‌ها در این حوزه را شاید بتوان به این دلیل دانست که از زمان ایجاد نخستین مقیاس توسط پری در سال ۱۹۹۶، بسیاری از پژوهشگران از جمله کیم، وندینیبل و رایت بیان کردند که این مقیاس دارای محدودیت‌هایی است (رایت^۷، ۲۰۰۸؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۰)، اما علی‌رغم این اظهارات توجه جدی به رفع محدودیت‌ها انجام نشد و به عبارتی پس از صرف مدت زمان طولانی و پرایشی از مقیاس اولیه ارائه شد (پری و وندینیبل^۸، ۲۰۱۵). مروری بر ادبیات انگیزه خدمت عمومی حاکی از آن است که مفهوم مذکور در قالب سازه‌ای چند بُعدی نظریه‌پردازی شده‌است. نخستین گام‌ها برای تقویت این حیطه پژوهشی در مطالعه پری، برداشته شد که انگیزه خدمت عمومی را در قالب چهار بُعد تمایل به خط‌مشی‌گذاری، تعهد به منافع عمومی، دل‌سوزی و فداکاری نظریه‌پردازی کرد (پری، ۱۹۹۶). پس از آن مقیاس مذکور در بسیاری از مطالعات به‌عنوان شاخصی جهت سنجش انگیزه خدمت عمومی به کار گرفته شد تا زمانی که کیم اقدام به توسعه مقیاسی فراگیرتر که قابلیت مقایسه بین کشورهای مختلف جهان را داشته باشد، نمود (کیم و همکاران، ۲۰۱۳). از آن جایی که غالب مطالب و تئوری‌ها در حوزه انگیزه خدمت عمومی در محدوده خاصی آزمون شده‌اند، بنابراین پاسخگوی همان بستر هستند و نمی‌توانند همچون نسخه‌ای واحد در سایر کشورها به کار گرفته شوند (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۵)، اما با این وجود کیم تلاش کرد تا با همکاری محققانی از دوازده کشور جهان انگیزه خدمت عمومی را در قالب چهار بُعد تمایل به خدمت عمومی، تعهد به ارزش‌های عمومی، دل‌سوزی و فداکاری بیان کند (کیم و همکاران، ۲۰۱۳).

1. Baston & Shaw

2. Prosocial

3. Vandenabeele

4. Clerkin & Cogburn

5. Carpenter, et al.

6. Wise

7. Wright

8. Vandenabeele

عوامل سازمانی

صحبت از نقش سازمان‌ها در تئوری انگیزه خدمت عمومی، بدین معناست که سازمان‌های ارائه دهنده خدمات عمومی باید همواره محیط مساعدی را جهت تقویت انگیزه خدمت در بین کارکنانشان فراهم سازند. مارچ و اولسن^۱، در مطالعات خود اشاره می‌کنند که بخش عمده‌ای از انتظارات، اولویت‌ها و تجارب افراد درون سازمان‌ها شکل می‌گیرد. برخی مطالعات نیز بخشی از عقاید کارکنان دولتی در خصوص خدمات عمومی را تحت تأثیر ماهیت سازمانی که به آن تعلق دارند، می‌دانند (موینیهان و پندی، ۲۰۰۷). بنابراین شناسایی عوامل پیش‌برنده و اثرگذار سازمانی در حوزه انگیزه خدمت عمومی ما را قادر می‌سازد تا با تقویت آن‌ها بستر موفقیت سازمان در این زمینه را فراهم آوریم. در تعریف عوامل سازمانی، کوماراسوامی و چان^۲، عوامل درون سازمانی را منابع غیرملموسی می‌دانند که در هیچ سازمانی به‌طور ظاهری قابل رویت نیست (آدلک و همکاران^۳، ۲۰۱۶). در زمینه عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی نیز در مقاله «نقش سازمان در پرورش انگیزه خدمت عمومی» به متغیرهای فرهنگ سازمانی، تشریفات زائد اداری و طول مدت خدمت اشاره شده است (موینیهان و پندی، ۲۰۰۷). لی (۲۰۰۵)، نیز در بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های شبه دولتی، وضوح و دشواری اهداف، رهبری و استقلال کاری را عوامل سازمانی معرفی کرده است (لی^۴، ۲۰۱۵).

در این پژوهش تلاش بر آن است تا عوامل سازمانی براساس رویکرد دسته‌بندی عوامل در محیط کار که توسط مورگسون و هامفری (۲۰۰۶) مطرح شده، بیان گردد. آن‌ها مطالعات موثقی در این حیطه انجام داده‌اند که وجه تمایز تحقیقشان را می‌توان این چنین خلاصه نمود: «بر خلاف دیگر مدل‌های موجود که اغلب رویکردی محدود داشته و از جنبه‌های مهم مربوط به کار چشم‌پوشی کرده‌اند، شیوه دسته‌بندی عوامل در این پژوهش به‌گونه‌ای است که نمی‌توان عوامل مذکور را صرفاً ویژگی‌های شغلی نام نهاد چرا که بر توانمندی‌های شناختی، تعامل میان مشاغل با یکدیگر و ارتباط شغل با محیط تأکید دارند» (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶). براین‌اساس از مدل مذکور دو مشخصه وظیفه‌ای و دانشی انتخاب شده که در ادامه عامل استقلال کار، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه و هویت وظیفه به‌عنوان مشخصه‌های وظیفه‌ای، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی را به‌عنوان مشخصه‌های دانشی شرح خواهیم داد.

مشخصه‌های وظیفه‌ای: این عوامل اشاره به محدوده و ماهیت وظایف مربوط به یک شغل دارند و عمدتاً تحت مشخصه‌های انگیزشی کار به‌شمار می‌آیند (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶).

استقلال کار

میزانی که یک شغل آزادی واقعی، اختیار و حق تصمیم‌گیری راجع به برنامه‌ریزی کاری و تعیین رویه‌های مورد استفاده برای اجرا کردن این برنامه‌ریزی را به کارمند می‌دهد (اندرئو و بون^۵، ۲۰۰۲). استقلال در واقع درجه

1. March & Olsen

2. Kumaraswamy & Chan

3. Adeleke, et al.

4. Lee

5. Androu & Boone

عدم وابستگی و آزادی عمل کارکنان در زمینه برعهده گرفتن تکالیف و وظایف کاریشان است (آیوب و همکاران^۱، ۲۰۰۷). بریق^۲ (۱۹۸۵) معیارهای سه گانه استقلال در زمان بندی، تصمیم گیری و روش های کار را مورد بررسی قرار داد. استقلال در زمان بندی بدین معناست که کارکنان تا چه حد در زمان بندی انجام کارها و تقدم و تأخر آزادی دارند. استقلال در تصمیم گیری اشاره به میزان آزادی کارکنان برای گرفتن تصمیمات در حوزه کاریشان دارد و در نهایت استقلال در روش بدین معناست که کارکنان تا چه حد در انتخاب روش های انجام کار استقلال دارند و آزادانه شیوه های انجام کار قابل قبول و متناسب با هدف را انتخاب می کنند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳). بر همین اساس یکی از مهم ترین چالش های مدیران این است که چگونه استقلال شغلی ایجاد کنند (استون و همکاران^۳، ۲۰۰۹).

فرضیه یک: استقلال کار بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

تنوع وظیفه

تنوع وظیفه به درجه ای که شغل مستلزم انجام دامنه متنوعی از وظایف توسط کارکنان است، اطلاق می شود. مشابه همان مفهومی که در ادبیات مدیریت از آن با عنوان توسعه وظیفه^۴ یاد می شود (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶). تنوع وظیفه با شاخص هایی از قبیل یکسان بودن وظایف روزانه، یکنواخت و تکراری بودن روش های انجام کار، کم بودن تعداد استثنائات کاری، مشخص بودن زمان و نحوه انجام کار و نامحدود بودن تعاملات و ارتباطات در سازمان، رابطه معکوس دارد (پرو^۵، ۲۰۱۴). براساس الگوی اشتیاق شغلی، مشاغلی که به انجام وظایف کاری متفاوت و متنوع می پردازند برای کارکنان لذت بخش تر بوده و متعاقباً موجب افزایش اشتیاق شغلی در کارکنان و نیز پیامدهای مثبت در محیط کار می گردند (بیکر و دموریتی^۶، ۲۰۰۷).

فرضیه دو: تنوع وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

اهمیت وظیفه

اهمیت وظیفه میزان تأثیری است که شغل بر زندگی و کار دیگران - چه درون و چه بیرون از سازمان - دارد (اندرسون و استریچ^۷، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر میزان اثربخشی که شغل در افراد یا سازمان برجای می گذارد و منجر می شود تا براین اساس کارمند شغل خود را مهم ارزیابی کرده و آن را معنی دار بباید، اهمیت وظیفه نامیده می شود (سید جوادین، ۱۳۹۵). طبق مطالعات افراد در شغل هایی که تأثیر مهمی بر رفاه دیگران دارد، اهمیت بیشتری در کار را تجربه کرده و در نتیجه انتظار می رود در سازمان های عمومی به مقوله اهمیت وظیفه توجه بیشتری گردد (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶). در همین راستا گروهی از محققان درصدد بررسی ارتباط بین اهمیت وظیفه و عملکرد کارکنان حوزه خدمات عمومی برآمدند (گرت^۸، ۲۰۰۷، بل^۹،

1. Aube

2. Breugh

3. Stone, et al.

4. Task Enlargement

5. Perrow

6. Bakker & Demerouti

7. Anderson & Stritch

8. Grant

9. Bellé

۲۰۱۲؛ پدرسِن^۱، ۲۰۱۵). نتایج این مطالعات منجر شد تا مدیران بخش‌های دولتی و عمومی که پیش از این برای انگیزش کارکنان اغلب محدود به مشوق‌های مادی بوده‌اند، به این باور برسند که چه‌طور می‌توانند با تأکید بر اهمیت وظیفه و یا جذاب نشان دادن جنبه‌های اجتماعی و کمک‌رسانی شغل به عملکرد بهتری در میان کارکنانشان دست یابند (اندرسون و استریچ، ۲۰۱۵).

فرضیه سه: اهمیت وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

هویت وظیفه

درجه‌ای که شغل شامل انجام کار به‌طور کامل و با دربرگرفتن تمام بخش‌های آن می‌شود و در نتیجه خروجی قابل رویت از آن کار ارائه می‌گردد، هویت وظیفه نام دارد (سیمز و همکاران^۲، ۱۹۷۶). شغل‌هایی که عهده‌دار انجام وظیفه به‌طور کامل می‌شوند غالباً در مقایسه با مشاغلی که تنها بخش‌های کوچکی از یک وظیفه را دربرمی‌گیرند جذاب‌تر هستند (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶). یکی از مشکلات برخی از مشاغل این است که دارای هویت وظیفه‌ای نیستند، بدین‌معنا که کارکنان نمی‌توانند به یک قسمت کامل کار اشاره کنند. پیامد فقدان هویت وظیفه این‌گونه است که کارکنان احساس مسئولیت کمتری کرده و پس از تکمیل مشاغل خود، احساس کمی از انجام موفقیت‌آمیز کار دارند (اورعی یزدانی و نهجیری، ۱۳۸۸). اگر وظایف به‌گونه‌ای گروه‌بندی شوند که کارکنان احساس کنند سهم قابل شناسایی شده‌ای برعهده دارند، رضایت شغلی ممکن است به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یابد (جزنی، ۱۳۹۴).

فرضیه چهار: هویت وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

مشخصه‌های دانشی: این مشخصه‌ها منعکس‌کننده الزامات مهارتی و توانایی‌هایی هستند که برای انجام یک شغل ضروری به‌نظر می‌رسد. مشخصه‌های دانشی مانند وظیفه‌ای تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارند (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶).

پیچیدگی شغل

پیچیدگی شغل به‌معنای چالش برانگیز بودن کار و درجه دشواری و پیچیدگی وظایف مرتبط با آن شغل است (فرد و همکاران^۳، ۲۰۰۲). مشاغل چالش‌برانگیز نیازمند به‌کارگیری مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای انجام کارند که در نتیجه باعث انگیزش کارکنان می‌شود (جو و همکاران^۴، ۲۰۱۵). اگرچه برخی از پژوهشگران در مطالعاتشان مفهوم پیچیدگی شغل را زیرمجموعه مشخصه‌های وظیفه‌ای مفهوم‌پردازی کرده‌اند اما ادوارد و همکارانش^۵ (۲۰۰۰) معتقد بودند که پیچیدگی شغل یک عامل مجزاست، زیرا شغلی که انجام وظایف پیچیده را دربرمی‌گیرد به‌تبع نیازمند سطح بالایی از مهارت‌ها بوده و از منظر توانمندی‌های دانشی قابل بررسی است

¹. Pedersen

². Sims, et al.

³. Fried, et al.

⁴. Joo, et al.

⁵. Edwards, et al.

(مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶). کامپین^۱، نیز پیچیدگی شغل را به عنوان جنبه‌ای مثبت از کار معرفی کرد که مفهوم متضاد با آن را سادگی وظیفه^۲ می‌نامند.

فرضیه پنج: پیچیدگی شغل بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

تخصص‌گرایی

کامپین نخستین بار در سال ۱۹۸۸ تخصص‌گرایی را مطرح و از آن به عنوان مشخصه‌ای اساسی در محیط کار یاد نمود. این مفهوم بعدها توسط ادوارد و همکاران^۳ (۱۹۹۹) بسط پیدا کرد. تخصص‌گرایی عبارتست از این که شغل چه میزان وظایف تخصصی و ویژه‌ای را دربرمی‌گیرد یا نیازمند مهارت و دانش خاصی است (هامفری و مورگسون، ۲۰۰۷). برخلاف مفاهیم تنوع مهارت و تنوع وظیفه که بیانگر وسعت مهارت‌های موجود در یک شغل هستند، تخصص‌گرایی نشان‌دهنده عمق دانش و مهارت‌های ضروری است. تخصص‌گرایی به واسطه نیاز به عمق دانش در یک حوزه می‌تواند موجبات انگیزش بیشتر در کار را نیز فراهم آورد (هامفری و مورگسون، ۲۰۰۷). در نگاه به تخصص‌مداری به عنوان یک شیوه مدیریتی هریک از کارکنان دارای توانایی‌های ویژه‌ای هستند که نمی‌توان با تمامی آنان به شیوه یکسان رفتار کرد، بنابراین مدیر بایستی این توانمندی‌ها را تا نقطه حداکثر اثربخشی توسعه دهد (وراچاس و لئون تاکیاناکسف^۴، ۲۰۱۵). برخی از محققان نیز به بررسی اهمیت تخصص‌گرایی در جامعه مدرن امروزی پرداختند. در مطالعات آمده عمده نیروی کار در چنین جوامعی افراد تکنوکراتی هستند که وجه غالب آن‌ها تخصص و مهارتشان است (کالوکایرینو^۵، ۲۰۰۷). بنابراین مقصود از تخصص‌گرایی در این پژوهش، جزئی‌تر شدن و کاستن از وسعت فعالیت‌ها به منظور عمق‌بخشی به دانش موجود برای انجام کار است که در ذیل مشخصه‌های دانشی طبقه‌بندی می‌شود.

فرضیه شش: تخصص‌گرایی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

مدل مفهومی پژوهش

انگیزه خدمت عمومی از این حیث برای سازمان‌ها حائز اهمیت است، چون علاوه بر تأثیری که بر روی رضایت شغلی، تعهد کارکنان، افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد (حمیدی زاده، طهماسبی و میرزایی، ۱۳۹۴)، عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی سوق می‌دهد، بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها اثر می‌گذارد و منجر به رضایتمندی دریافت‌کنندگان خدمات عمومی می‌گردد. بنابر اهمیت موضوع، این پژوهش تلاش دارد تا با ورود متغیرهای سازمانی به مطالعه، تأثیر مجموعه عوامل سازمانی را بر سطح انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های چندوجهی مورد بررسی قرار دهد چرا که این عوامل تحت کنترل سازمان‌ها بوده و در صورت کشف همبستگی مثبت بین هریک از این متغیرها با سطح انگیزه خدمت عمومی، امکان تقویت آن‌ها توسط سازمان وجود دارد. همچنین در برخی از تحقیقات پیشین اشاره شده است که سطح انگیزه خدمت عمومی مطابق با زمینه سازمانی که فرد در آن قرار دارد، می‌تواند تغییر نماید (برایت، ۲۰۰۵؛ جورجلیس و همکاران^۶، ۲۰۱۱؛

1. Campion

2. Task Simplicity

3. Edwards, et al.

4. Vrachas & Leontakianakos

5. Kalokairinou

6. Georgellis, et al.

موینیهان و پندی، ۲۰۰۷). در این راستا، لی (۲۰۱۵) در پژوهش خود با تمرکز بر عوامل سازمانی مرتبط با سطح انگیزه خدمت عمومی به بررسی تأثیر متغیرهای وضوح هدف، دشواری هدف، استقلال کار، رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادل‌گرا پرداخته‌است (لی، ۲۰۱۵). در پژوهشی دیگر به‌منظور سنجش انگیزه خدمت عمومی در بین کارکنان بخش‌های مختلف، دو مؤلفه نوع بخش (دولتی یا غیرانتفاعی بودن) و نوع نظام اداری (متمرکز یا غیرمتمرکز بودن) مورد تحلیل قرار گرفته‌است (پرایزماکوا^۱، ۲۰۱۵). براساس تحقیقات، انگیزه خدمت عمومی به‌طور معناداری با مؤلفه‌های سازمانی نظیر عملکرد، تعهد و رضایت شغلی ارتباط دارد و در مقابل عوامل سازمانی مختلفی نیز بر سطح این انگیزه مؤثرند اما به عقیده مک کورد^۲ (۲۰۱۵) تمامی این یافته‌ها تنها حاکم از تأثیرات بلندمدت عوامل مذکور بوده‌اند. او در مقاله خود نیز نتوانست شواهد محکمی دال بر تأثیر کوتاه‌مدت عوامل محیطی کار بر انگیزه خدمت عمومی گردآوری نماید (مک کورد، ۲۰۱۵). در زمینه نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر ارتباط بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی نیز برخی محققان به بررسی ارتباط میان مؤلفه‌های مذکور پرداختند (آستن و زانکی^۳، ۲۰۱۵). در مطالعات کمپل و ایم^۴ (۲۰۱۶) نیز این موضوع که انگیزه خدمت عمومی می‌تواند در تعیین باورهای افراد جهت مشارکت عمومی، نقش متفاوتی را در میان لایه‌های مختلف سازمانی ایفا کند، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که انگیزه خدمت عمومی تنها در تعیین مشارکت ادراک شده کارکنان رده‌های بالا سازمان معنادار است (کمپل و ایم، ۲۰۱۶).

از آنجایی که مطالعات در حوزه انگیزه خدمت عمومی بسیار گسترده هستند (ریتز و همکاران^۵، ۲۰۱۶)، تلاش گردید تا در جدول ۱ و ۲ مواردی از تحقیقات اخیر که بیانگر مفاهیم بدیع بوده و دستاوردهای تازه‌ای به‌همراه داشته‌اند، تبیین گردند:

جدول ۱: گزیده پیشینه پژوهش در داخل

محقق (سال)	موضوع	مدل / متغیرهای اصلی	یافته‌های تحقیق
حمیدی زاده، طهماسبی و میرزایی (۱۳۹۴)	بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی	جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر- پیرو، وضعیت نقش بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار هستند، اما یافته‌های پژوهش تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی را بر انگیزه خدمت عمومی تأیید نمی‌کند.	جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر- پیرو و وضعیت نقش بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار هستند، اما یافته‌های پژوهش تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی را بر انگیزه خدمت عمومی تأیید نمی‌کند.
دهقانان، صحت و ساداتیان (۱۳۹۴)	مطالعه تطبیقی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در	وضعیت نقش، رابطه رهبر- پیرو، ادراک کارکنان از سازمان، ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های	از نظر انگیزه خدمت به جامعه بین کارکنان بیمارستان‌های خصوصی و دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین در بیمارستان‌های دولتی پیش‌نیازهای تعیین شده بر انگیزه خدمت عمومی

¹. Prysmakova

². McCord

³. Austen & Zacny

⁴. Campbell & Im.

⁵. Ritz & et al.

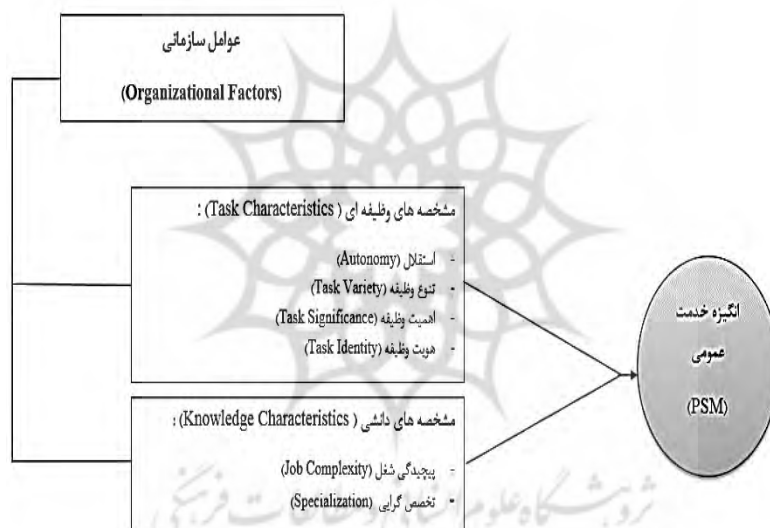
کارکنان تأثیر معناداری دارند ولی در بیمارستان‌های خصوصی پیش‌نیازها بر انگیزه خدمت کارکنان تأثیر ندارند.	فردی، انگیزه خدمت به جامعه و عملکرد فردی	بیمارستان‌های بخش خصوصی و دولتی
---	--	---------------------------------

جدول ۲: گزیده پیشینه پژوهش در خارج

محقق (سال)	موضوع	مدل / متغیرهای اصلی	یافته‌های تحقیق
Campbell, Im (۲۰۱۶)	تفاوت سطح انگیزه خدمت عمومی در میان لایه‌های مختلف سازمانی	مشارکت عمومی ادراک شده، انگیزه خدمت عمومی، تمرکز قدرت، تشریفات زائد اداری، وضوح هدف سازمانی، اعتماد شهروندان، رتبه شغلی، سال‌های خدمت و جنسیت	انگیزه خدمت عمومی عامل معناداری در تعیین درجه‌ی تأثیر مؤلفه مشارکت ادراک شده در کارکنان رده بالا کشوری می‌باشد.
McCord (۲۰۱۶)	بررسی ثبات کوتاه‌مدت انگیزه جهت کار در خدمات عمومی	انگیزه خدمت عمومی	انگیزه خدمت عمومی بر عوامل محیط‌کاری در بلندمدت تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش تلاش گردید تا تأثیر کوتاه‌مدت این متغیر مورد آزمون قرار گیرد. نتایج حاکی از آن بود که تغییر محسوسی در سطح انگیزه خدمت عمومی مشاهده نشده و شواهد محکمی دال بر اثر کوتاه‌مدت انگیزه خدمت عمومی گردآوری نگردید.
Prysmakova (۲۰۱۵)	انگیزه خدمت عمومی در بخش‌های دولتی و غیرانتفاعی: مطالعه موردی بلاروس و لهستان	انگیزه خدمت عمومی، نوع بخش (دولتی یا غیرانتفاعی) و نوع نظام اداری (متمرکز یا غیر متمرکز)	کارکنان بخش غیر انتفاعی سطح بالاتری از انگیزه خدمت عمومی را نسبت به کارکنان بخش دولتی دارند. همچنین همبستگی قوی‌تری بین تمرکز سازمانی و انگیزه خدمت عمومی در کشور لهستان نسبت به بلاروس مشاهده شده‌است.
Lee (۲۰۱۵)	دولتی محورتر یا خصوصی محورتر؟ انگیزه خدمت عمومی کارکنان شبه دولتی به وسیله عوامل سازمانی	وضوح هدف، دشواری هدف، استقلال کاری، رهبری تبادل‌گرا، رهبری تحول‌گرا و انگیزه خدمت عمومی	این تحقیق به بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر سطح انگیزه خدمت در سازمان‌های شبه دولتی پرداخته است. سه متغیر وضوح هدف، دشواری هدف و رهبری تحولی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان این سازمان‌ها مؤثر بوده‌اند.
Austen, Zacny (۲۰۱۵)	نقش انگیزه خدمت عمومی و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی	انگیزه خدمت عمومی، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی	فرهنگ سازمانی می‌تواند سطح انگیزه خدمت عمومی را هم به صورت مثبت و هم به صورت منفی تحت تأثیر قرار دهد. جهت این تأثیر بستگی به نوع فرهنگ موجود در سازمان دارد. در این پژوهش اثر انواع فرهنگ سازمانی بر سطح انگیزه خدمت عمومی به عنوان متغیر تعدیل‌گر بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌است.

<p>با مشارکت ۵۴۰ نفر از صاحب نظران و مسئولان سازمانی عوامل مؤثر در محیط کار بررسی و شناسایی شد. چهار گروه از مشخصه‌ها شامل وظیفه‌ای (استقلال، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه و بازخور از شغل)؛ دانشی (پیچیدگی شغل، پردازش اطلاعات، حل مسأله، تنوع مهارت و تخصص‌گرایی)؛ اجتماعی (حمایت اجتماعی، وابستگی متقابل و بازخور از دیگران)؛ زمینه‌ای (ارگونومی، کوشش‌های جسمانی، شرایط کاری و به‌کارگیری تجهیزات) در طراحی محیط‌های کاری شناسایی شدند.</p>		<p>روایی‌سنجی ابزار سنجش عوامل کاری</p>	<p>Morgeson, Humphrey (۲۰۰۶)</p>
--	--	---	--

در شکل شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، رویکرد به‌موضوع رویکرد کمی است. روش تحقیق پژوهش؛ توصیفی از نوع پیمایشی است و به‌دلیل استفاده از نتایج آن در جامعه مورد مطالعه، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ شهر تهران است. حجم نمونه آماری از میان حدود ۳۰۰ نفر با بهره‌گیری از فرمول کوکران ۱۶۸ نفر برآورد شده‌است که از این میان تعداد ۱۵۹ پرسش‌نامه توسط اعضای نمونه تکمیل گردید و در روند تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. روش نمونه‌گیری تحقیق نیز تصادفی منظم بود؛ بدین‌صورت که کارکنان را از یک تا ۳۰۰ شماره‌گذاری کردیم. سپس ۳۰۰ (تعداد افراد جامعه = N) را به ۱۶۸ (اندازه نمونه = n) تقسیم نمودیم ($N/n = k \sim 2$). به‌طور تصادفی یک عدد در فاصله ۱ و k انتخاب شد

(عدد ۲). شماره نفر بعدی برابر بود با ۲ به علاوه شماره نفر اول. این کار را تا رسیدن به حجم نمونه موردنظر ادامه دادیم.

به منظور روان‌سنجی انگیزه خدمت عمومی براساس مدل کیم و همکاران (۲۰۱۳) در بافت ایران پیش از تدوین پرسش‌نامه ابعاد سازه مورد بررسی قرار گرفتند (نوائی، ۱۳۹۶). در بحث عوامل سازمانی نیز با توجه به مطالعه مورگسون و هامفری (۲۰۰۶) عوامل صرفاً به صورت دسته‌بندی هستند و سازه از نوع دوسطحی نمی‌باشد. پرسش‌نامه تحقیق از سه بخش مقدمه و راهنمایی پاسخ‌دهندگان، بدنه اصلی و پرسش‌های جمعیت‌شناختی تشکیل شده‌است. بدنه اصلی پرسش‌نامه شامل دو قسمت است: الف) سوالات مربوط به عوامل سازمانی که با اقتباس از مطالعات مورگسون و هامفری (۲۰۰۶) در قالب دو مشخصه و شش مؤلفه از ۲۹ سوال تشکیل شده‌است. ب) سوالات مربوط به انگیزه خدمت عمومی که متشکل از ۱۱ سوال بوده و بر پایه مقیاس انگیزه خدمت عمومی کیم و همکاران (۲۰۱۰) استخراج شده‌است. جهت بررسی روایی صوری و محتوا سوالات، پرسش‌نامه برای ۲ نفر از اساتید دانشگاه و ۶ نفر از مدیران سازمانی جهت رفع نواقص احتمالی ارسال و نقطه نظرات دریافت گردید که در مجموع از حداقل ۸۵٪ آرا صاحب‌نظران برخوردار بود. به منظور بررسی روایی سازه از آزمون کرویت بارتلت و شاخص کفایت نمونه‌برداری استفاده کردیم که به ترتیب $۰/۹۱۸$ و $۹۳۴۳/۲$ برآورد شدند، بدین ترتیب روایی سازه نیز برقرار است. جهت بررسی همسانی درونی گویه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ بهره گرفته‌ایم. مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه که نشانگر قابلیت اعتماد مطلوب این پرسش‌نامه می‌باشد در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳: نتایج آزمون آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	نام مؤلفه
۰/۹۵۲	استقلال کار
۰/۹۵۶	تنوع وظیفه
۰/۹۳۵	اهمیت وظیفه
۰/۹۱۱	هویت وظیفه
۰/۸۰۲	پیچیدگی شغل
۰/۹۴۰	تخصص‌گرایی
۰/۹۶۳	انگیزه خدمت عمومی

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس انجام شده‌است. در این تحقیق به دلیل ماهیت و نوع پژوهش، آزمون رگرسیون چندگانه به روش پس رو^۱ به کار

^۱. Backward Method

رفته است که هدف آن پیش‌بینی متغیر وابسته از روی متغیرهای مستقل است. ورود داده‌ها به روش پس رو بدین ترتیب بوده است که تک‌تک متغیرهای مستقل وارد مدل رگرسیون شده و سپس به صورت مرحله به مرحله از یک نوع معیار خاص برای حذف هر کدام از متغیرها بهره جست‌ه‌ایم تا هر کدام از متغیرها در صورتی که با توجه به معیار مورد نظر وجودشان غیر ضروری باشد، از مدل حذف شوند. در مواردی که توزیع نرمال نبود با استفاده از تبدیل ریشه دوم و با لگاریتم، توزیع داده‌ها نرمال گردید.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این تحقیق شامل متغیرهای سن، جنسیت، وضعیت تأهل و سطح تحصیلات می‌باشد. براساس داده‌های گردآوری شده از میان ۱۵۹ کارمند شهرداری منطقه ۲۲ تهران، ۶/۳ درصد در بازه سنی ۲۰-۲۹ سال، ۵۸/۴ درصد در بازه ۳۰-۳۹ سال و ۳۵/۳ درصد نیز در بازه سنی ۴۰ سال به بالا بوده‌اند. همچنین ۱۰۱ نفر (۶۳/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان زن و ۵۸ نفر (۳۶/۵ درصد) مرد بوده‌اند. ۲۴/۵ درصد از کارمندان مجرد و ۷۵/۵ درصد مابقی متأهل بوده‌اند. در نهایت از جمعیت مطالعه شده ۵ درصد مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم، ۴۷/۲ درصد لیسانس، ۳۷/۷ درصد فوق لیسانس و ۱۰/۱ درصد نیز مدرک تحصیلی دکتری داشته‌اند.

پرسش‌نامه این پژوهش دارای هفت مؤلفه استقلال کار، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل، تخصص‌گرایی و انگیزه خدمت عمومی می‌باشد که برای به دست آوردن امتیاز مربوط به هر مؤلفه، میانگین نمره سوالات مربوط به آن مؤلفه را برای تک‌تک افراد محاسبه نمودیم. طیف پاسخ‌دهی پرسش‌نامه از نوع لیکرت پنج گزینه‌ای بوده است. میانگین و انحراف معیار امتیازات هر مؤلفه در جدول شماره ۴ نمایش داده شده است:

جدول ۴: مشخصات توصیفی مؤلفه‌های پرسش‌نامه

نام مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
استقلال کار	۳/۳۳	۰/۸۵
تنوع وظیفه	۳/۷۷	۰/۹۴
اهمیت وظیفه	۳/۷	۱/۰۸
هویت وظیفه	۳/۷۸	۰/۸۱
پیچیدگی شغل	۳/۵۹	۰/۷
تخصص‌گرایی	۳/۶۶	۰/۹۹
انگیزه خدمت عمومی	۴/۲۳	۰/۷۳

در ادامه قبل از شروع آزمون‌های آماری و استنباط روی داده‌ها، نرمال بودن توزیع متغیرهای اصلی تحقیق را نیز با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بررسی کردیم. با توجه به این که برای متغیر استقلال در کار مقدار پی بیشتر از ۰/۰۵ بود، این متغیر دارای توزیع نرمال می‌باشد اما در مورد سایر متغیرها مقدار پی کمتر از ۰/۰۵ بود؛ لذا در سطح معنی‌داری پنج درصد، این متغیرها غیرنرمال هستند و بایستی از آزمون‌های ناپارامتری در تحلیل آنها استفاده گردد. لازم به ذکر است در بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه که در بخش تحلیل استنباطی به کار می‌رود، بایستی «مانده‌ها» دارای توزیع نرمال باشند. لذا در این نوع تحلیل در صورتی که توزیع مانده‌ها غیرنرمال باشد، ابتدا به کمک تبدیل غیرخطی مناسب بر روی متغیر وابسته (یعنی انگیزه خدمت عمومی)، مقادیر مانده‌ها را نرمال نموده و سپس تحلیل رگرسیونی انجام می‌پذیرد.

تحلیل استنباطی و بررسی فرضیات تحقیق

در این بخش اثر مؤلفه‌های استقلال کار، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی را بر انگیزه خدمت عمومی مورد کاوش قرار می‌دهیم. برای این منظور از مدل رگرسیون خطی چندگانه مبتنی بر روش پسر استفاده می‌نماییم که در آن میانگین نمره انگیزه خدمت عمومی متغیر وابسته می‌باشد و متغیرهای مستقل مدل عبارتند از شش مؤلفه نامبرده شده در بالا. برای بررسی فرض استقلال خطاها از آماره دوربین واتسون استفاده می‌کنیم. مقدار این آماره ۱/۶۱۵ به دست آمد و چون این مقدار بین ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، فرض استقلال خطاها (مشاهدات) برقرار است. همچنین در مدل نهایی مقدار R^2 تعدیل شده برابر ۰/۴۹۴ بدست آمد که نشان‌دهنده آن است که این مدل رگرسیونی ۴۹/۴ درصد اطلاعات و تغییرات متغیر وابسته یعنی انگیزه خدمت عمومی را توضیح می‌دهد. در جدول شماره ۵ آنالیز واریانس مدل رگرسیونی آمده‌است:

جدول ۵: آنالیز واریانس مدل رگرسیونی برازش داده شده

مدل (مرحله)	منبع واریانس	مجموع مربعات (SS)	درجه آزادی (df)	میانگین مربعات (MS)	آماره F	P-value
۱	رگرسیون	۴۴/۰۳۰	۶	۷/۳۳۸	۲۷/۱۹۲	۰/۰۰۱
	باقی مانده	۴۱/۰۲۱	۱۵۲	۰/۲۷	-	-
	کل	۸۵/۰۵	۱۵۸	-	-	-
۲	رگرسیون	۴۳/۵۷۲	۵	۸/۷۱۴	۳۲/۱۴۵	۰/۰۰۱
	باقی مانده	۴۱/۴۷۸	۱۵۳	۰/۲۷۱	-	-
	کل	۸۵/۰۵	۱۵۸	-	-	-

۰/۰۰۱	۳۹/۴۹۶	۱۰/۷۶۷	۴	۴۳/۰۶۸	رگرسیون	۳
-	-	۰/۲۷۳	۱۵۴	۴۱/۹۸۲	باقی مانده	
-	-	-	۱۵۸	۸۵/۰۵	کل	

در این جا دو فرض مطرح می گردد. فرض صفر بیان می کند که هیچ یک از متغیرهای مستقل بر وابسته تأثیر ندارند و فرض یک می گوید که حداقل یکی از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارند. براساس جدول فوق با توجه به اینکه مقدار پی برای همه سه مدل کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد، نتیجه می گیریم که فرض یک تأیید می گردد و مدل رگرسیونی برازش داده شده معنادار است یعنی در هر مدل حداقل یکی از متغیرهای مستقل بر متغیر پاسخ یعنی انگیزه خدمت عمومی مؤثر می باشند. در ادامه نیز جدول شماره ۶ ضرایب مدل رگرسیونی برازش داده شده طی مراحل سه گانه روش پس رو را نشان می دهد:

جدول ۶: تحلیل رگرسیون خطی جهت بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی

مدل (مرحله)	نام متغیر	B ضریب	آماره t	Pvalue
۱	مقدار ثابت (عرض از مبدأ)	۱/۲۸۴	۴/۳۱۷	۰/۰۰۱
	استقلال کار	۰/۲۲۱	۳/۱۴۳	۰/۰۰۲
	تنوع وظیفه	۰/۰۷۸	۱/۳۰۲	۰/۱۹۵
	اهمیت وظیفه	-۰/۱۱۹	-۱/۶۳۲	۰/۱۰۵
	هویت وظیفه	۰/۲۹۸	۴/۰۲۶	۰/۰۰۱
	پیچیدگی شغل	۰/۱۱۰	۱/۷	۰/۰۹۱
	تخصص گرایی	۰/۲۲۸	۳/۰۴۹	۰/۰۰۳
۲	مقدار ثابت (عرض از مبدأ)	۱/۳۵	۴/۵۹۲	۰/۰۰۱
	استقلال کار	۰/۲۴۴	۳/۵۶۴	۰/۰۰۱
	اهمیت وظیفه	-۰/۰۹۷	-۱/۳۶۳	۰/۱۷۵
	هویت وظیفه	۰/۲۹۹	۴/۰۴	۰/۰۰۱
	پیچیدگی شغل	۰/۱۱۷	۱/۸۱۸	۰/۰۷۱
	تخصص گرایی	۰/۲۳۹	۳/۱۹۶	۰/۰۰۲
۳	مقدار ثابت (عرض از مبدأ)	۱/۴۱	۴/۸۳۹	۰/۰۰۱
	استقلال کار	۰/۲۲۵	۳/۳۵	۰/۰۰۱*

۰/۰۰۱*	۳/۷۹۵	۰/۲۶۹	هویت وظیفه
۰/۰۹۱**	۱/۷	۰/۱۰۹	پیچیدگی شغل
۰/۰۰۴*	۲/۹۳۶	۰/۱۸	تخصص‌گرایی

* سطح معناداری در اینجا ۰/۱ در نظر گرفته شده است.

در مدل نهایی ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده برای عرض از مبدا و متغیرهای استقلال در کار، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی به ترتیب برابر است با ۱/۴۱، ۰/۲۲۵، ۰/۲۶۹، ۰/۱۰۹ و ۰/۱۸ بدین معنی که با یک واحد افزایش نمره مؤلفه‌های استقلال کار، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی و ثابت نگه داشتن سایر مؤلفه‌ها، میانگین نمره انگیزه خدمت عمومی به ترتیب ۱/۴۱، ۰/۲۲۵، ۰/۲۶۹، ۰/۱۰۹ و ۰/۱۸ واحد افزایش می‌یابد. در ارتباط با متغیر پیچیدگی شغل، مقدار پی مساوی ۰/۰۹۱ بود که اگر سطح خطای ۰/۱ در نظر گرفته شود، مدل رگرسیونی برازش داده شده معنادار است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌طور که بیان شد پژوهش حاضر به بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر سطح انگیزه خدمت عمومی در شهرداری منطقه ۲۲ تهران می‌پردازد. بدین منظور با استفاده از آزمون آماری مناسب، تأثیر استقلال کار، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه و هویت وظیفه را در قالب مؤلفه‌های وظیفه‌ای و پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی را به‌عنوان مشخصه‌های دانشی بر متغیر پاسخ تجزیه و تحلیل نمودیم.

مراحل سه‌گانه انجام رگرسیون به‌شيوه پس‌رو تا رسیدن به مدل مطلوب نهایی به این صورت بود که در مرحله اول، همه شش متغیر مستقل استقلال کار، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی را وارد مدل کردیم. با توجه به آن که در مرحله ۱، متغیر تنوع وظیفه دارای مقدار پی بالاتر از ۰/۰۵ بود، بنابراین این متغیر دارای کمترین تأثیر بر انگیزه خدمت عمومی بوده و لذا از مدل کنار گذاشته شد. بدین ترتیب فرضیه دو رد گردید یعنی تنوع وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر ندارد. در مرحله ۲ نیز متغیر اهمیت وظیفه بنا بر همین دلیل از مدل کنار رفت. بنابراین فرضیه سه مبنی بر تأثیر اهمیت وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی نیز رد می‌گردد. در نهایت در مرحله ۳، متغیرهای استقلال کار، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی به‌عنوان متغیر مستقل در مدل رگرسیونی قرار گرفتند که مقدار پی سه متغیر استقلال کار، هویت وظیفه و تخصص‌گرایی همگی کوچکتر از ۰/۰۵ بودند و ارتباط معناداری با مفهوم انگیزه خدمت عمومی داشتند. بدین ترتیب فرضیات یک، چهار و شش تأیید می‌شوند. همچنین با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۰ درصد، متغیر پیچیدگی شغل نیز مؤثر بوده و بر این اساس در سطح معنی‌داری ده درصد فرضیه پنج نیز مورد تأیید می‌باشد. در نهایت ضرایب رگرسیونی استاندارد شده در مدل نهایی نشان‌دهنده تأثیرگذارتر بودن هویت وظیفه در مقایسه با مؤلفه‌های دیگر در پژوهش است.

یافته‌های بررسی فرض یک تحقیق آشکار نمود که استقلال کار بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد. این یافته با نتایج تحقیق حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۴) مبنی بر اینکه وجود استقلال و آزادی عمل بر میزان انگیزه خدمت افراد تأثیر دارد، هم‌خوانی دارد. البته لی (۲۰۱۵) در مطالعه خود بیان کرده بود که اگرچه ارتباط میان

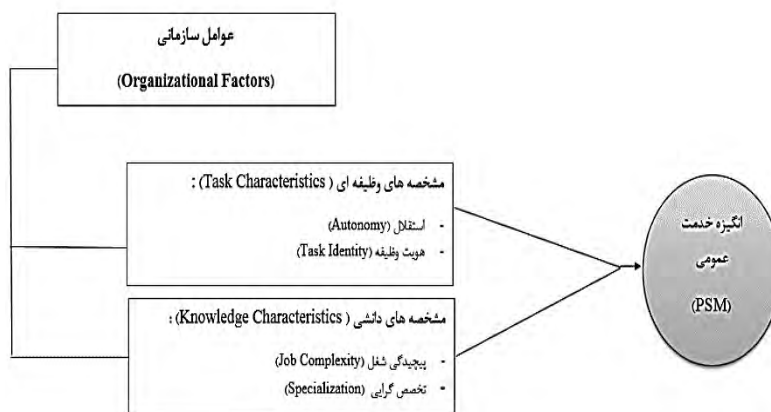
رهبری تحول‌گرا و استقلال کاری ادراک شده کارکنان با سطح انگیزه خدمت عمومی آنان به‌طور مثبتی وابستگی دارد اما نقش آن چندان قوی نیست (لی، ۲۰۱۵). ریتز و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیان کردند در مطالعات موجود عمدتاً ارتباط مثبتی میان انگیزه خدمت عمومی و مشخصه‌های شغلی معین نظیر استقلال وجود دارد (ریتز و همکاران، ۲۰۱۶). بدین ترتیب حمایت مدیران سازمان‌ها از استقلال و آزادی عمل کارکنان موجب می‌شود تا کارکنان نسبت به انجام وظایف خود در راستای خدمات‌رسانی به عموم احساس مسئولیت بیشتری نمایند و انگیزه خدمت عمومی‌شان افزایش یابد. در واقع تفویض استقلال کاری به کارکنان موجبات توانمندسازی آنان را فراهم می‌کند. چنان‌چه در مطالعه‌ای آمده‌است کارکنان توانمندی که با تشریفات زائد اداری کمتری مواجه هستند، سطح بالاتری از انگیزه خدمت عمومی را از خود نشان داده‌اند (موینبهان و پندی، ۲۰۰۷). اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) نیز از تفویض اختیار و استقلال به‌عنوان راهبرد مدیریتی جهت توانمندسازی کارکنان یاد کرده‌اند که البته یافته‌هایشان حاکی از اولویت پایین این مؤلفه نسبت به سایر عوامل در پیش‌بینی توانمندسازی بوده‌است (اقدسی و نوروززاده، ۱۳۹۲).

طبق فرض چهار نیز هویت وظیفه بیشترین تأثیر را بر انگیزه خدمت عمومی داشته‌است. براساس نقل قول اورعی یزدانی و همکاران (۱۳۸۸) فقدان هویت وظیفه موجب می‌گردد که کارکنان احساس مسئولیت کمتری کرده و پس از تکمیل شغل احساس کمی از انجام موفقیت‌آمیز کار داشته باشند، این درحالی است که سازمان‌های عمومی موظفند فرصت مشارکت و احساس کمک به جامعه را در کارکنان خود ایجاد کنند (موینبهان و پندی، ۲۰۰۷). بدین ترتیب سازمان‌ها قادرند با واگذاری کاری کامل و واقعی به شاغلین احساس مسئولیت بیشتری در آنان ایجاد کنند و درحقیقت با افزایش هویت‌بخشی به کار سطح انگیزه خدمت کارکنان را جهت خدمات‌رسانی عمومی بهبود بخشند.

براساس فرض پنج، پیچیدگی شغل نیز از عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. این نتیجه با بررسی هامفری و همکاران که پیچیدگی شغل را به‌طور مثبتی با انگیزه‌های درونی کار در ارتباط دانسته‌اند، هم‌خوانی دارد (هامفری و همکاران، ۲۰۰۷). انگیزه خدمت عمومی نیز براساس نظر صریح کیم نمونه‌ای از انگیزه‌های درونی است (کیم، ۲۰۰۹ a، ۲۰۰۹ b). بدین ترتیب ایجاد پیچیدگی شغلی و تفویض کارهای دشوار و چالش‌برانگیز -به‌ویژه به دانشگرها- می‌تواند سطح انگیزه خدمت عمومی آن‌ها را افزایش دهد.

در نهایت یافته‌های به‌دست آمده برای فرض شش نیز بیان می‌کند مؤلفه تخصص‌گرایی بر انگیزه خدمت عمومی مؤثر می‌باشد. البته براساس تحقیقی صورت گرفته، افراد متخصص حتی اگر دغدغه کمک به رفاه جامعه را هم نداشته باشند یا به‌عبارت دیگر انگیزه خدمت عمومی و تمایل فردیشان برای ارائه خدمات به مردم پایین باشد، به‌جهت تلاش‌هایی که در توسعه حوزه تخصصی خود انجام می‌دهند، نتایج و دست‌آوردهای علمیشان برای جامعه کاربرد خواهد داشت (کالوکایرینو، ۲۰۰۷). اگرچه نتایج پژوهش حاکی از تأثیر تخصص‌گرایی بر انگیزه خدمت عمومی است اما باید خاطر نشان کرد که تخصص‌گرایی، در معنای عمق‌بخشی به دانش و مهارت‌های ضروری، مستلزم آموزش‌های پرهزینه‌ای در سازمان می‌باشد (ادوارد و

همکاران^۱، (۲۰۰۰)، بنابراین در صورت تمایل سازمان‌ها برای افزایش سطح انگیزه خدمت عمومی کارکنانشان از طریق مؤلفه تخصص‌گرایی مقتضی است پیش‌تر هزینه‌ها و منافع حاصل از آن سنجیده شود. در شکل شماره ۲ مدل نهایی پژوهش پس از تایید فرضیات یک، چهار، پنج و شش را می‌بینید:



شکل ۲: مدل اصلاح شده و نهایی براساس نتایج رگرسیون چندگانه پژوهش

نتایج این مطالعه چند مفهوم کاربردی برای سازمان‌های عمومی به همراه دارد: نخست آن که تمرکز بر دو گروه مشخصه‌های وظیفه‌ای و دانشی موردنظر پژوهش در سازمان‌هایی که بین ماهیت نوع‌دوستانه و فردگرایانه‌شان ابهام وجود دارد، می‌تواند توسعه و عمومیت‌بخشی انگیزه خدمت عمومی را در پی داشته باشد. کاربرد دیگر برای مدیران سازمان‌های عمومی این است که مشخصه‌های سازمانی برای کارکنان در مقایسه با شرایطی که برانگیختن آنان صرفاً متمرکز بر ارزش‌های نوع‌دوستی و در جهت اجتماع است، احتمالاً مؤثرتر خواهد بود، زیرا متغیرهای سازمانی به درک کارکنان از اهداف سازمانشان - یعنی همان منفعت‌رسانی به جامعه - کمک می‌کند و برانگیزاننده افراد جهت تلاش بیشتر برای دستیابی به آن اهداف هستند. در نهایت اگرچه طبق مطالعات، انگیزه خدمت عمومی می‌تواند یکی از معیارهای مناسب‌گزینهش افراد جهت ورود به بخش‌های دولتی و عمومی باشد اما باید خاطر نشان کرد که بخش مهمی از این انگیزه تحت تأثیر عوامل سازمانی و مشخصه‌های محیط کار ایجاد و یا تقویت می‌شود. بدین ترتیب حتی در صورت استخدام افرادی با سطح بالای انگیزه خدمت به عموم، اگر سازمان نتواند مسئولیت خود را در این حیطه را به درستی انجام دهد، گاه با ماندگاری فرد در سازمان این انگیزه کمرنگ می‌گردد چرا که فرد ناچار به تبعیت از الگوهای کاری روزمره و بروکراتیک می‌شود و چه بسا سازمان را در دستیابی به اهداف عمومی خود ناکارآمد ببیند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تأثیر متغیرهای سازمانی بیشتری بر انگیزه خدمت عمومی مورد آزمون قرار گیرد تا بدین ترتیب بتوان الگوی جامع‌تری از نقش سازمان‌ها بر این مؤلفه را ارائه نمود. بررسی تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر خروجی‌های سازمانی نظیر عملکرد فردی و سازمانی، رضایت شغلی، تعهد شغلی و تعهد سازمانی نیز از دیگر زمینه‌های پژوهشی در این حیطه می‌باشد. همچنین روایی سنجی مدل‌های سنجش

¹. Edwards, et al.

انگیزه خدمت عمومی در ایران و ارائه مصادیق بومی آن نیز از ضروریات مطالعاتی این حوزه است. انجام مطالعات با محوریت این مسئله اما با استراتژی‌های تحقیق کیفی و یا در سایر سازمان‌های با ماهیت چندوجهی نیز می‌تواند بر غنای ادبیات موضوع بیفزاید.

در پایان نیز متذکر می‌شویم که در همه پژوهش‌ها محدودیت‌هایی وجود دارد که طبیعتاً این پژوهش نیز از آن مستثنی نبوده است. محدودیت‌های اطلاعاتی نظیر مکنون ماندن برخی جوانب در سنجش متغیرها و مطالعه تأثیر عوامل با توجه به فرهنگ‌های سازمانی مختلف از آن جمله هستند. همچنین تعداد نمونه حداقل ۱۶۸ نفر برآورد شده بود که متأسفانه فقط ۱۵۹ نفر در مطالعه شرکت کردند و این مسئله تعمیم‌پذیری را با مشکل مواجه می‌کند؛ پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده با حجم نمونه بیشتری اجرا شود.

منابع

- ۱) اقدسی، سمانه و نوروززاده، رضا. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱، ۱۹۷-۲۲۲.
- ۲) اورعی یزدانی، بدرالدین؛ نهجیری، فرشاد. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر فن‌آوری اطلاعات بر محتوای مشاغل (با تأکید بر مدل هاکنم-اولدهام). مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، سال هشتم، شماره ۲۷، ۱۶۸-۱۴۵.
- ۳) جزنی، نسرين. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- ۴) حمیدی‌زاده، علی؛ طهماسبی، رضا؛ میرزایی، اشرف. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی. فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۱۴، ۴۸-۶۳.
- ۵) دهقانان، حامد، صحت، سعید و ساداتیان، سید ابراهیم. (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی مولفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستانهای بخش خصوصی و دولتی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ۲۴(۷۹): ۱۴۵-۱۷۲.
- ۶) سپهوند، رضا؛ قدسی، مسعود؛ فرح‌بخش، سعید. (۱۳۹۳). تعهد به بهره‌وری مدیران، اثرات استقلال شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی و عدالت توزیعی. مدیریت بهره‌وری، سال هشتم، شماره ۲۹، ۲۲-۷.
- ۷) سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- ۸) نعمتی، سمیه؛ خائف الهی، احمدعلی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۹۵). طراحی نظام انگیزه خدمات‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره‌محور تفسیری. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره ۳۲، ۵-۲۴.
- ۹) نوائی، نیلوفر. (۱۳۹۶). تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

- 1) Adeleke, A. Q., Bahaudin, A. Y. & Kamaruddeen, A. M. (2016). Organizational Internal Factors and Construction Risk Management among Nigerian Construction Companies. *Global Business Review*, 19(4), 1-18.
- 2) Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public values and public service motivation: Conceptual and empirical relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.

- 3) Anderson, D. M., & Stritch, J. M. (2015). Goal clarity, task significance, and performance: Evidence from a laboratory experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 211-225.
- 4) Andreou, A. N., & Boone, L. W. (2002). The impact of information technology and cultural differences on organizational behavior in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 248-261.
- 5) Aube, C., Rousseau, V., Estelle, M. & Morin, (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- 6) Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21-34.
- 7) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- 8) Bellé, N. (2012). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- 9) Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- 10) Brænder, M., & Andersen, L. B. (2013). Does deployment to war affect public service motivation? A panel study of soldiers before and after their service in Afghanistan. *Public Administration Review*, 73(3), 466-477.
- 11) Brewer, G. A., Ritz, A., & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a symposium on public service motivation: An international sampling of research. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 1-4.
- 12) Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60(3), 254-264.
- 13) Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?. *Review of public personnel administration*, 25(2), 138-154.
- 14) 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.
- 15) Campbell, J. W., & Im, T. (2016). Perceived public participation efficacy: The differential influence of public service motivation across organizational strata. *Public personnel management*, 45(3), 308-330.
- 16) Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 509-523.
- 17) Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.
- 18) Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 860-868.
- 19) Ferdousipour, L. (2016). The relationship among public service motivation, Civic-organizational behavior (obc), and service quality. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9(1), 1-20.
- 20) Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. A. (2002). The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness across 21 organizations—the CORDIS study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 131-144.
- 21) Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.
- 22) Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.

- 23) Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology, 93*(1), 48-58.
- 24) Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory, 10*(4), 713-728.
- 25) Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(1), 67-86.
- 26) Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology, 92*(5), 1332-1356.
- 27) Joo, B. K., Hahn, H. J., & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International, 18*(2), 116-130.
- 28) Kalokairinou, E. (2007). Mark G., Kuczewski and Ronald, Polansky (Eds.), *Bioethics: Ancient Themes in Contemporary Issues*. Translation in Greek by M. Katsimitsis, Edited in Greek by K. Eleni. Athens: Traulos.
- 29) Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidaskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J. and De Vivo, P. (2010). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. At the *11th National Public Management Research Conference*: NY, Syracuse University, June 2-4, 2011.
- 30) Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidaskaite, J. (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*(1), 79-102.
- 31) Kim, S. (2009a). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration, 39*(2), 149-163.
- 32) Kim, S. (2009b). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(4), 839-851.
- 33) Lee, J. H. (2015). *More Public Oriented Or More Private Oriented?: Quasi-government Employees' Public Service Motivation by Organizational Factors* (Doctoral dissertation, University of Texas at Dallas).
- 34) Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management, 35*(1), 33-48.
- 35) McCord, J. L. (2015). *Examining short-term Stability in Motivation for Work in Public Service*. (Master of Arts in Psychology in Political Science and Public Affairs thesis, Western Carolina University).
- 36) Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.
- 37) Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review, 67*(1), 40-53.
- 38) Pandey, Sanjay K., Wright, Bradley E. & Moynihan, Donald P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal, 11*(1), 89-108.
- 39) Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal, 11*(1), 109-142.

- 40) Park, S. M. (2007). *Antecedents, mediators, and consequences of leadership, motivation, commitment, and managerial reform systems in the public sector: Three public management research studies with empirical evidence from U.S. federal and state agencies*. (PhD thesis, University of Georgia).
- 41) Pedersen, M. J. (2015). Activating the forces of public service motivation: Evidence from a low-intensity randomized survey experiment. *Public Administration Review*, 75(5), 734-746.
- 42) Perrow, C. (2014). *Complex Organizations. Vermont, United States: Echo Point Books & Media*. (1th ed; 1979)
- 43) Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press on Demand.
- 44) Perry, J. L., & Vandenberg, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- 45) 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.
- 46) Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public administration review*, 68(3), 445-458.
- 47) Prysmakova, P. (2015). *Public Service Motivation in Public and Nonprofit Service Providers: The Cases of Belarus and Poland*. (Doctor of Philosophy in Public Affairs thesis, Florida International University).
- 48) Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- 49) Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- 50) Stone, D., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- 51) Vandenberg, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- 52) Vrachas, C., & Leontakianakos, G. (2015). Specialization as a personality trait and tendency: Introducing an Instrument of Measuring the Specialization Degree. Part 1. *Psychology*, 6(15), 1964-1970.
- 53) Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with public service motivation research. *Motivation in public management: The call of public service*, Oxford, UK: Oxford University Press.