



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷، صفحات ۱۳۹-۱۲۳

## بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران

علی حمیدی زاده<sup>۱</sup>

استادیار مدیریت دولتی پردیس فارابی دانشگاه تهران

حسن دانایی فرد

استاد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

رضا طهماسبی

استادیار مدیریت دولتی پردیس فارابی دانشگاه تهران

مهتاب همایی لطیف

دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۹۷/۶/۳۰)

### چکیده

با توجه به اهمیت انگیزه شغلی در بخش دولتی که به دلیل وجود پاره‌ای از شرایط، ویژگی‌های آن و همچنین محیط و فضای شغلی، آن را از سایر مشاغل جدا می‌سازد، هدف از انجام این پژوهش، بررسی انگیزه خدمت عمومی در بخش دولتی ایران و تعیین عوامل اثرگذار بر آن و همچنین احصا بهترین تبیین‌کننده‌ها می‌باشد. داده‌های پژوهش از سازمان‌های دولتی در سطح استانی گردآوری شده و در قالب ۱۵۹ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفتند. روش تحقیق آمیخته بوده و در دو بخش کیفی برای احصا مقوله‌ها از طریق روش فراترکیب و بخش کمی با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سه دسته عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی در بخش دولتی به ترتیب عبارت است از سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت شناختی.

**واژگان کلیدی:** انگیزه خدمت عمومی، سازمان‌های دولتی، ایران، پیشایندها.

## مقدمه

انگیزه کارکنان دولتی یکی از قدیمی‌ترین و بحث‌انگیزترین موضوعات در رشته مدیریت دولتی است (کرسی و پاندی، ۲۰۰۷). در واقع از چالش‌های مهم فراروی مدیران، برانگیختن کارکنان و متعهد ساختن آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی است. چرا که منابع انسانی از مهم‌ترین منابع سازمانی به ویژه در سازمان‌های دولتی به شمار می‌آیند (لیو و دیگران، ۲۰۰۸). این منابع انسانی هستند که ضامن بقا، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند و در واقع می‌توانند منابع فیزیکی را به هدر داده و اتلاف کنند، از بین ببرند یا آن را بارور کنند (هزاوه بی و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۳). به همین دلیل، موضوع اداره کردن و برانگیختن مستخدمان بخش عمومی برای دانشمندان مدیریت و نیز شهروندان حیاتی بوده و از اهمیت زیادی برخوردار است (پری و وایز، ۱۹۹۰). در این راستا دانش پژوهان حوزه مدیریت در کنار کارگزاران مدیریت تلاش کرده‌اند مفاهیم، نظریه‌ها و مدل‌های جدیدی خلق کنند تا به مدد آن بتوانند معضل بزرگ ایجاد انگیزش را در کارکنان حل نمایند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان به نظریه انتخاب عمومی، نظریه عاملیت یا کارگزاری اشاره نمود که حفظ و تحقق منافع فردی را مهم‌ترین انگیزه افراد برای استخدام در سازمان‌های دولتی به ویژه در پست‌های مدیریتی قلمداد می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۸؛ جنسن و مک لینگ، ۱۹۷۶). برخی نظریات نیز عوامل انگیزشی در سازمان‌های دولتی و خصوصی را از هم متفاوت می‌دانند (رینی، ۱۹۸۲؛ هاستون، ۲۰۰۰). نظریه خادمیت (دیویس و دیگران، ۱۹۹۷؛ دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۱) و نظریه انگیزه خدمت عمومی (پری، ۱۹۹۶؛ پری و وایز، ۱۹۹۰) بر این تفاوت تأکید دارند. هرکدام از نظریه‌های انگیزشی، عواملی را بر انگیزه کارکنان و مدیران برای اشتغال در بخش عمومی موثر می‌دانند. اگر چه انگیزه خدمت در بخش عمومی در تحقیقات بسیاری و در جوامع مختلف مورد توجه قرار گرفته، اما غلبه و سیطره نظری محققان غربی به ویژه آمریکایی در مطالعه این موضوع، در ایجاد نظریه‌های مطرح در ادبیات مدیریت دولتی تبلور بیشتری یافته است (هاستون، ۲۰۰۰؛ لیو و همکاران، ۲۰۰۸؛ و ندنابل و همکاران، ۲۰۰۴).

بنابراین به نظر می‌رسد لازم است بررسی عوامل انگیزاننده و اثرگذار بر کارکنان، برای هر کشوری با توجه به پیش زمینه‌های گوناگون اثرگذار بر آن، مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان به مدل بومی قابل اتکایی که در نهایت به بهره‌وری سازمانی بیشتری منجر گردد، دست یافت. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد انگیزه خدمات عمومی در جوامع، فرهنگ‌ها و ملت‌ها با هم فرق دارند. هنجارهای اجتماعی ملی و محلی و سنت‌های فرهنگی منحصر بفرد، ممکن است اثری قوی بر انگیزه خدمات عمومی داشته باشند. روانشناسی اجتماعی نیز بر اثر محیط‌های اجتماعی و انتظارات رفتاری در انگیزه، تأکید دارد. ویلسون اشاره می‌کند که مفاهیم هنجارهای

اجتماعی، مانند عدالت، از جامعه‌ای به جامعه دیگر فرق دارند. بنابراین یک مسئله حل نشده مرتبط با توسعه تئوری انگیزه خدمات عمومی، اثر هنجارهای اجتماعی و فرهنگی محلی در مفاهیم انگیزه خدمت به مردم و بر رفتارهای خدمت محور است (پری و هاندگم، ۲۰۰۸: ۵۲). نظام اداری در هر کشور به دلیل ارتباط مستقیم با آحاد و لایه‌های مختلف اجتماع از اهمیت و اعتبار خاصی برخوردار می‌باشد و حجم عظیمی از خدمات دولت از طریق کانالها و بخش‌های مختلف دولتی بدست شهروندان می‌رسد. داشتن یک نظام اداری سالم و کارآمد برای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای بلند مدت و کوتاه مدت برنامه‌های توسعه کشور ضروری می‌باشد. اما بی انگیزگی کارمندان یکی از مشکلات و مسائل جدی پیش روی مدیران سازمان‌هاست که در سال‌های اخیر در ایران هم رشد چشمگیری داشته است، از سویی با بررسی دقیق مطالعات در این زمینه به نظر می‌رسد مطالعات و تحقیقات بنیادی و اساسی بر موضوع انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر ادبیات غرب و جهان بینی غربی انجام گرفته و گسترش یافته است و بررسی این موضوع به شکل کاملاً بومی مورد غفلت واقع گردیده است. اندروز (۲۰۱۶) معتقد است، دانشمندان تا کنون توجه چندانی به شناسایی عوامل زمینه‌ای ترویج انگیزه‌ی خدمت عمومی در میان نیروی کار نداشته‌اند.

سهم این پژوهش، داشتن نگاهی جامع و منسجم به همه پیشایندهای این موضوع بصورت یکجا می‌باشد که تا اکنون هریک از مطالعات تنها به تعدادی و فقط از یک منظر به آن‌ها پرداخته‌اند. در جمع بندی این نتایج با استفاده از روش فراترکیب<sup>۱</sup> (متاستز) به یکپارچه سازی نتایج پژوهش‌ها و مقایسه نقطه نظرهای مختلف و متعدد می‌پردازیم تا بهترین تبیین کننده برای انگیزه خدمت عمومی در کارکنان بخش دولتی ایران احصا گردد و سعی شده به این سؤال‌ها پاسخ داده شود:

پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی در کارکنان بخش دولتی ایران کدامند؟ میزان تبیین کنندگی هر یک از پیشایندهای شناسایی شده چقدر است؟ از بین مدل‌های رقیب ارائه شده در تبیین پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی، پیشیندی که بهترین تبیین کنندگی در سازمان‌های دولتی ایران را دارد، کدام است؟

### چارچوب نظری

اگرچه دانشمندان گاهی به ویژگی‌های متمایز انگیزه‌ی خدمت عمومی اشاره کرده‌اند، اما تا دهه ۱۹۸۰ تحقیق تجربی خاصی در مدیریت دولتی در این باره پدید نیامده بود. اولین بار در سال ۱۹۸۲ اصطلاح « انگیزه خدمت عمومی » برای بیان انگیزه مرتبط با خدمات عمومی مورد

۲- از این روش کیفی برای ترکیب مطالعات و نتایج آن‌ها بر موضوعی خاص استفاده می‌شود.

استفاده واقع شد (پری و هاندگم، ۲۰۰۸: ۸). اغلب پژوهش‌ها در زمینه انگیزه‌ی خدمت عمومی، در ایالات متحده انجام شده است، اما در سال‌های اخیر پژوهش‌های انجام گرفته بر موضوع انگیزه خدمت عمومی، در اروپا، آسیا و استرالیا نیز آغاز شده است که اغلب آن‌ها متعلق به دهه اخیر است. مشارکت پژوهشگران انگیزه خدمت عمومی، موجب شده است تا پرده‌ی پر نقش و غنی‌ای از تاریخچه، سوابق (پیشایندها<sup>۱</sup>) و پسایندها (پیامدها<sup>۲</sup>) و متغیرهای آن در کشورها و بخش‌های مختلف ترسیم شود.

پری (۱۹۹۷) پنج عامل مرتبط با انگیزه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار داد: اجتماعی سازی والدین، اجتماعی سازی مذهبی، هویت حرفه‌ای، ایدئولوژی سیاسی و ویژگی‌های شخصیتی فردی (پری، ۱۹۹۷: ۱۸۲).

همچنین پری (۲۰۰۰) نظریه فرایند انگیزه خدمت عمومی را ارائه داده است که از مفهوم بندورا (۱۹۸۶) از روابط علی دوسویه، یعنی تأثیرات محیطی، عوامل شناختی و فاکتورهای شخصیتی دیگر و رفتار را بهره برداری کرده است. پری معتقد است که متغیرهای اصلی به چهار حوزه تقسیم می‌شوند: زمینه اجتماعی - تاریخی، زمینه انگیزشی، ویژگی‌های فردی، رفتار فردی. بطور همزمان، هیس (۱۹۹۷) طی مطالعه‌ای دریافت، مذهب اثری ترکیبی بر انگیزه خدمت عمومی دارد، بطوریکه دخالت کلیسا اثری منفی و نزدیکی به خدا (قرب الهی) رابطه‌ای مثبت با انگیزه خدمت عمومی دارد. سومین متغیر مذهبی، جهان بینی دینی بود. وی در مورد روابط والدین به نتیجه‌ای ترکیبی دست یافت. بطوریکه رفتارهای نوع دوستانه و کمک کننده از سوی والدین اثری مثبت بر میزان انگیزه خدمت عمومی داشت و در مواردی که افراد مورد مطالعه فقط با یکی از والدین روابط خوبی داشتند، این اثر قوی نبود. پری (۲۰۰۰) استدلال می‌کند که انگیزه خدمت عمومی افراد به این بستگی دارد که آن‌ها از طریق نهادهای تاریخی اجتماعی و در درجه اول روابط والدین، مذهب، یادگیری مشاهده‌ای و مدل سازی در طول وقایع زندگی، پرورش و آموزش حرفه‌ای، چگونه تربیت شده‌اند. کامیلری (۲۰۰۵)، در مطالعه‌ای، عوامل موثر بر انگیزه خدمت عمومی را پنج دسته می‌داند: ویژگی‌های شخصی، نقش حکومت‌ها، ادراک کارکنان از سازمان، روابط کارکنان-رهبر و ویژگی‌های شغلی. از این رو، ویژگی‌های شخصی، مانند آموزش و پرورش، وضعیت چرخه زندگی خانواده، سازمان و سابقه کار را می‌توان معادل زمینه اجتماعی - تاریخی تعریف شده توسط پری (۲۰۰۰) دانست. همچنین، نقش دولتها، ادراک کارکنان از سازمان، روابط کارکنان رهبر و ویژگی‌های شغلی نیز به عنوان زمینه انگیزشی پری محسوب می‌شوند.

---

1- Antecedents

2- Outcomes/ Consequence

مورینیهان و پاندی (۲۰۰۷) در مطالعه خود در خصوص نقش زمینه‌های تاریخی اجتماعی به این نتیجه رسیدند که میزان انگیزه خدمت عمومی ارتباط زیاد و مستقیمی با سطح تحصیلات و عضویت در یک سازمان حرفه‌ای دارد و برخی ویژگی‌های سازمانی مانند سلسله مراتب سازمانی و خط قرمزها، طول سازمان، برعکس، بر این انگیزه اثری منفی خواهد داشت (مورینیهان و پاندی، ۲۰۰۷: ۲). ایشان معتقدند ممکن است انگیزه خدمت عمومی افراد قبل از ورود به سازمان‌ها از طریق عوامل تاریخی اجتماعی تحت تأثیر قرارگیرد، اما این انگیزه پس از ورود افراد به سازمان نیز توسط محیط سازمانی تغییر خواهد نمود (مورینیهان و پاندی، ۲۰۰۷: ۷).

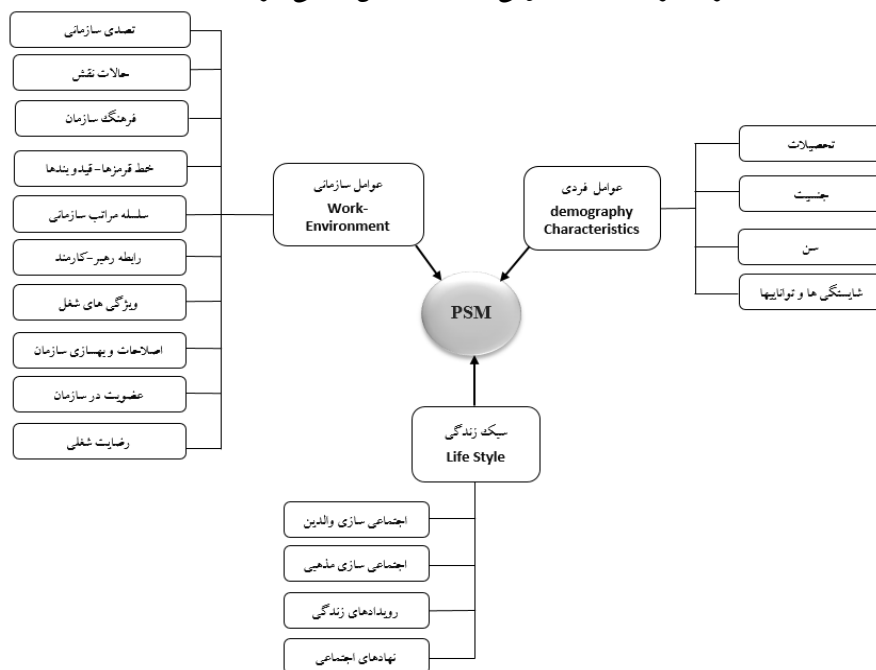
پذیرش نقش محیط کار به عنوان شکل دهنده رفتار کارکنان بخش عمومی، به دانش مدیریت عمومی سستی بر می‌گردد؛ به عنوان مثال، گیولیک (۱۹۳۷)، اولین بار بر نقش ساختارها و رویه‌های رسمی سازمان در شکل دادن به عملکرد کارکنان تأکید کرده است؛ درحالی‌که بارنارد (۱۹۳۸) بر نقش هنجارهای غیررسمی اشاره دارد. ویلسون (۱۹۸۹) اشاره دارد شرایط بروکراسی‌سازمانی، فرهنگ و قید و بندهای سازمانی شکل دهنده رفتار اداری هستند. بازیگران، باورها و رفتارهای خود را بر اساس محیط و هنجارهای اطرافیان می‌سازند (مورینیهان و پاندی، ۲۰۰۷: ۲۷).

مطالعه انجام شده توسط یلدسون و جاکوبسن (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که اجتماعی شدن بر سطح انگیزه خدمت عمومی فراتر از سال‌های شکل‌گیری و از هنگامی که افراد ارزشها را در طول زندگی درونی می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. بنابراین، اجتماعی سازی، نه تنها در ظهور اولیه ارزش انگیزه خدمت عمومی نقش دارد، بلکه در حفظ این ارزش‌ها برای دوره‌های طولانی‌تر هم مهم هستند (اندرور، ۲۰۱۶؛ ۴). گولد ویلیامز (۲۰۱۶) تلاش مدیران برای افزایش انگیزه خدمت عمومی در کارکنان را مورد بررسی قرار داده است. وی معتقد است تمایل فرد برای خدمت به مردم توسط عوامل برون سازمانی قبل از ورود آن‌ها به سازمان‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این تأثیرات اجتماعی-تاریخی در سراسر دوران کودکی و جوانی یک فرد، رخ می‌دهد. آن‌ها عبارتند از نهاد خانواده (نفوذ پدر و مادر)، وابستگی مذهبی، عضویت حرفه‌ای و موسسات آموزشی، همه آن‌ها به میزان کم یا زیاد تمایل فرد را برای خدمت به مردم قبل از شروع کار برای سازمان‌های بخش دولتی تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این رو، جهت‌گیری فرد نسبت به تمایل برای خدمت به مردم به ماهیت و میزان تعامل با نیروهای نهادی اجتماعی-تاریخی و اثرات آن بر ارزش‌های شخص بستگی دارد. عوامل درون سازمانی نیز زمینه انگیزه‌ای را برای خدمت به مردم فراهم می‌آورد، این عوامل می‌تواند رضایت شغلی، فرهنگ محیط کار و هر آنچه توسط منابع انسانی عمل شده و به وسیله سازمان عمل می‌شوند، باشند.

ما می‌توانیم انگیزه‌ی خدمت عمومی را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های شخصی در حال ظهور از فرایندهای اولیه اجتماعی شدن (خانواده، مذهب، آموزش و پرورش، وقایع زندگی) و هم به عنوان یک نگرش که می‌تواند در بافت سازمانی تضعیف و یا پرورش یابد، در نظر بگیریم (اندروز، ۲۰۱۶؛ ۴).

پژوهشگر در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب با بررسی حدود ۲۰۶ پژوهش در زمینه انگیزه خدمات عمومی و انتخاب ۹۲ مطالعه انجام شده بر موضوع پیشایندهای آن به طور خاص، و با توجه به پیشایندهای مطرح شده توسط نظریه پردازان که در فوق به صورت اجمالی مورد بررسی قرار گرفتند و روابط بین متغیرها، چارچوبی مفهومی برای این پژوهش مطرح نموده که در شکل (۱) قابل ملاحظه است؛ در این مدل با توجه به نقطه نظرات متفاوت نظریه پردازان درباره پیشایندها یا انگیزه خدمات عمومی فرضیه‌ها به شکل ذیل شکل می‌گیرند:

۱. عوامل دموگرافی بر انگیزه خدمات عمومی کارکنان بخش دولتی اثرگذار است.
۲. سبک زندگی فرد (نوع جامعه پذیری خانوادگی، مذهبی و تجارب زندگی) بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان اثرگذار است.
۳. محیط سازمان بر انگیزه خدمات عمومی کارکنان بخش دولتی اثرگذارند.



شکل ۱- چارچوب مفهومی پژوهش (بر اساس روابط بین متغیرهای پژوهش).

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به دلیل ماهیت کار از روش تحقیق آمیخته بهره گرفته شده و ابتدا با رویکرد کیفی و سپس کمی انجام شده است. برای پاسخ به سؤال پژوهش در مرحله کیفی از رویکرد فرا ترکیب استفاده شده است و در پی آن در فاز کمی به منظور شناسایی عوامل اثرگذار و احصا موثرترین آن‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

در فاز کیفی با استفاده از روش فراترکیب در هفت گام، که به ترتیب شامل تنظیم سؤالات پژوهش، تنظیم نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مقالات مرتبط، استخراج اطلاعات از مقالات، تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی و در نهایت کنترل کدهای استخراجی، ابتدا مقالات مرتبط با موضوع جمع‌آوری شده و سپس کدها استخراج گردیده و سرانجام برای ارزیابی پایایی مراحل فراترکیب از ضریب کاپا استفاده شده است. حدود استاندارد این آماره عددی بین  $+1$  و  $-1$  است. که هر چه این ضریب به  $+1$  نزدیکتر باشد بیانگر وجود توافق متناسب و مستقیم می‌باشد. اندازه‌های نزدیک به  $-1$  نشان‌دهنده وجود توافق وارون و برعکس اندازه‌های نزدیک به صفر، عدم توافق را نشان می‌دهد (علی محمدی، ۱۳۹۳). برای ارزیابی پایایی مرحله کیفی، ضریب کاپا محاسبه شده که جدول (۱) مقادیر حاصل از ضریب کاپا را نشان می‌دهد.

جدول ۱- محاسبه ضریب کاپا

برآورد ضریب کاپا					
سطح معناداری	آماره آزمون	انحراف استاندارد	مقدار	ضریب توافق	
۰,۰۰۰	۴,۸۵۴	۰,۱۲	۰,۷۸۸	کاپا	
			۲۱	تعداد	

پس از اجرای مراحل روش فراترکیب و مشخص شدن مقوله‌ها (تم‌ها)، مدل اندازه‌گیری مربوط به هریک از متغیرهای پژوهش استخراج گردید که بایستی این مدل‌ها اعتبارسنجی و میزان تبیین هریک از مدل‌های اندازه‌گیری توسط شاخص‌های عملیاتی مربوط به خود مشخص گردد. در این راستا علاوه بر بهره‌گیری از روش اعتبارسنجی محتوایی، هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به روش تحلیل عامل تأییدی، مجدداً اعتبارسنجی سازه‌ای نیز شده‌اند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به هریک از متغیرها بیانگر ضرایب عاملی بالای هریک از متغیرهای آشکار و مکنون مربوط به آن‌ها می‌باشد.

در فاز کمی پژوهش، جهت ارزیابی مدل‌های ساختاری پژوهش و آزمون روابط بین متغیرهای آن از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. به این منظور پس از تدوین مدل ساختاری مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Amos 21، مدل

طراحی شده مورد آزمون قرار گرفت؛ تا میزان تبیین کلی متغیر انگیزه خدمت عمومی توسط مجموع سه عامل اصلی تأثیرگذار شناسایی شده در مدل مفهومی پژوهش مشخص گردد.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش، کارکنان شاغل در ادارات و سازمان‌های دولتی زیر مجموعه وزارت‌خانه‌های دولتی در استان همدان بود که با توجه به آمار کل کارکنان اجرایی، که از طریق اطلاعات موجود در اداره آمار استانداری همدان به دست آمده، در حدود ۵۲۳۶۸ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس بوده و با استفاده از روش کوکران و با خطای ۰/۰۵ و ضریب اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به حجم جامعه، حداقل حجم نمونه ۳۸۱ عدد به دست آمد و برای دقت بیشتر تعداد ۱۰۰۰ پرسش‌نامه توزیع شده و از این تعداد حدود ۸۵۹ پرسشنامه بدون نقص و قابل استناد جمع آوری شد؛ با توجه به اینکه حجم نمونه بازگشتی از حجم نمونه لازم بیشتر بود، جهت کاهش خطا، قابلیت تعمیم و حصول نتیجه بهتر، حجم نمونه بازگشتی در نظر گرفته شد.

جدول ۲- نام سازمان‌ها و تعداد پرسش‌نامه‌های گردآوری شده

تعداد پرسشنامه گردآوری شده	نام سازمان	تعداد پرسشنامه گردآوری شده	نام سازمان
۶۹	۹. اداره کل صنعت، معدن و تجارت	۵۷	۱. اداره آموزش و پرورش
۵۱	۱۰. دانشگاه بوعلی سینا و جهاد دانشگاهی	۳۰	۲. اداره کل ارتباطات و فن آوری اطلاعات
۷۵	۱۱. اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	۸۱	۳. سازمان اقتصاد و دارایی و مالیاتی
۹۴	۱۲. شرکت نفت و اداره کل گازرسانی	۶۵	۴. اداره کل علوم پزشکی
۵۷	۱۳. شرکت آب و برق منطقه‌ای	۲۵	۵. اداره تأمین اجتماعی
۴۱	۱۴. اداره کل ورزش و جوانان	۸۴	۶. اداره کل جهاد کشاورزی
۵۰	۱۵. فرمانداری	۳۰	۷. اداره کل دادگستری
۸۵۹	جمع کل	۵۰	۸. اداره کل حمل و نقل جاده‌ای

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. برای اندازه‌گیری متغیرها از ترکیب ۷ پرسشنامه استاندارد طبق جدول (۳)، بهره گرفته شده است. پرسشنامه پژوهش در سه بخش مجزا طراحی شده است. بخش نخست، متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش را شامل می‌شود. بخش دوم، مرتبط با متغیرهای مستقل (جامعه پذیری خانواده، جامعه پذیری مذهبی، فرهنگ سازمان، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغلی، روابط رهبر-کارمند، حالات نقش، ادراک کارکنان



از سازمان و سلسله مراتب سازمانی و خط قرمزهای بوروکراتیک) می‌باشد. و بخش سوم متغیر وابسته (انگیزه خدمت عمومی) را اندازه‌گیری می‌کند.

منبع	تعداد سوالات	شماره سوالات	جدول ۳- منابع پرسشنامه تعریف عملیاتی	متغیرها
Jemes L. Perry,2014	۵	۵-۱	اولین مکان برای اجتماعی شدن افراد، خانواده بخصوص والدین آن‌ها	جامعه پذیری خانواده
Jemes L. Perry,2014	۴	۹-۶	قرارگرفتن در معرض تجربیات دینی، شرکت در نهادهای دینی و فراگرفت آموزه‌های دینی، توسعه باورها و ارزش‌ها	جامعه پذیری مذهبی
Zammuto and Krakower, 1991	۷	۱۶-۱۰	استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان که آن را از سایر سازمان‌ها مجزا می‌سازد	فرهنگ سازمانی
Jemes L. Perry,2014	۳	۱۹-۱۷	شخصیت و هویتی که فرد از شغل خود می‌گیرد	هویت حرفه‌ای
Frederick P. Morgeson & Stepen E.Humphrey, 2006	۵	۲۴-۲۰	ویژگی‌هایی از کار که شغل وی را از سایرین متمایز کرده و شامل حس استقلال و اختیار عملکرد فرد در شغلش است.	ویژگی‌های شغل
Chester A.schriesheim & Ralph M . stagdill,	۶	۳۰-۲۵	ادراک فرد از مدیر و نوع ارتباط مدیر با کارکنان	رابطه رهبر - کارمند
John R.Rizzo, Robbert J.House & Sidney L. Lirtzman,2013	۷	۳۷-۳۱	ادراک فرد از وظایفی که به وی محول گردیده و شامل ابعادی مانند ابهام در وظایف، تنوع کار و ... می‌باشد.	حالات نقش (درگیری / ابهام)
Camilleri,2007	۹	۴۶-۳۸	نوع پنداشت و یا برداشت فرد از سازمان خود	ادراک کارکنان از سازمان
Bozeman ۲۰۰۰; Pandey and Scott ۲۰۰۲	۱	۵۸	اقتدار و قدرت افراد ناشی از سلسله مراتب	سلسله مراتب سازمانی
Bozeman ۲۰۰۰; Pandey and Scott ۲۰۰۲	۱	۵۹	قوانین و دستورالعمل‌های اداری شدید که بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم و بسزایی دارد	خط قرمزهای بوروکراتیک
Sangmook Kim, 2012	۱۲	۵۷-۴۶	انگیزه کارکنان برای انجام امور مربوط به عموم و به نفع جامعه بدون چشم داشت به پاداش‌های بیرونی	انگیزه خدمت عمومی متغیر وابسته

## روایی و پایایی ابزار پژوهش

پس از آن‌که مدل اندازه‌گیری مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای و اجرای فرایند فرا ترکیب در مبنای نظری استخراج گردید و معرف‌ها و متغیرهای

مشهود هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری در ساختار پرسشنامه تبیین شد، مدل‌های اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای مکنون پژوهش از لحاظ روایی و پایایی بررسی گردید.

در این راستا پس از تدوین سؤالات اولیه پرسشنامه، به منظور سنجش اعتبار آن‌ها به بررسی روایی محتوایی آزمون پرداخته شده است تا اینکه مبتنی بر نظرات خبرگان اعتبار سؤالات آزمون احصا گردیده و در عین حال گویه‌هایی که از قابلیت محتوایی بالایی در سنجش متغیرهای خود برخوردار نمی‌باشند از فرایند آزمون حذف گردند. برای بررسی روایی محتوایی آزمون از نسبت روایی محتوایی (CVR) بهره گرفته شده است؛ سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه گردید:

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند}}{2}$$

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}$$

حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره‌گذار عدد ۰/۵۱ می‌باشد. با توجه به این مقدار، تعداد ۱۱ گویه از سؤالات پرسشنامه دارای مقدار CVR کمتر از حداقل قابل قبول (۰/۵۱) بوده‌اند، که از پرسشنامه حذف شدند. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و از نرم‌افزار SPSS 22 استفاده گردیده است. برای ارزیابی پایایی یک نمونه‌ی شامل ۴۳ عدد از پرسشنامه پیش آزمون گردید و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه به شرح جدول (۴) بدست آمد.

بنابراین تمامی گویه‌های سؤالی پرسشنامه که در جدول (۳) به متغیرها و منابع سنجش آن‌ها پرداخته شد، از قابلیت اعتماد و پایایی بالایی برخوردارند و در نهایت تعداد سؤالات پرسشنامه برای اجرای سایر آزمون‌های فرایند پژوهش، شامل هفت سؤال جمعیت شناختی و ۵۹ سؤال عملیاتی می‌باشد.

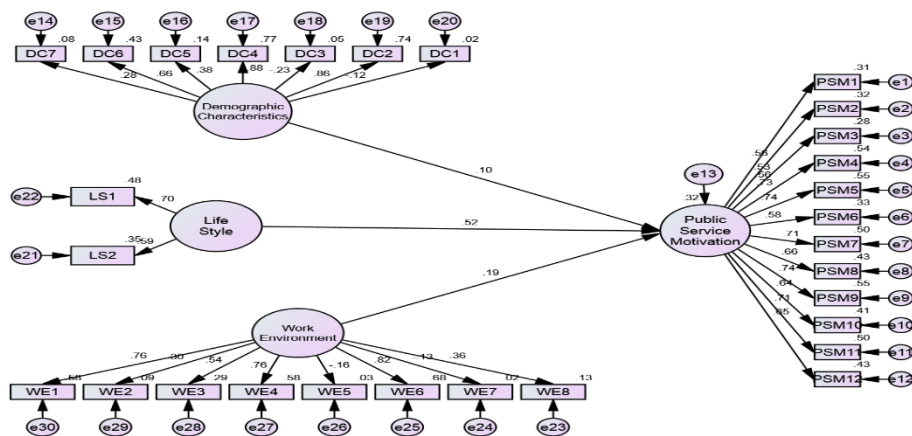
جدول ۴- پایایی متغیرهای پژوهش

نام متغیر	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	وضعیت پایایی
اجتماعی‌سازی والدین	۵	۰/۷۳۳	قابل قبول
اجتماعی‌سازی مذهبی	۴	۰/۷۵۱	قابل قبول
فرهنگ سازمانی	۷	۰/۸۲۹	قابل قبول
هویت حرفه‌ای	۳	۰/۷۳۲	قابل قبول
ویژگی‌های شغلی	۵	۰/۷۶۳	قابل قبول
رابطه رهبر-کارمند	۶	۰/۸۱۰	قابل قبول
وضعیت نقش	۷	۰/۶۳۶	قابل قبول
ادراک کارکنان از سازمان	۹	۰/۹۲۱	قابل قبول
انگیزه خدمت عمومی	۱۲	۰/۹۲۰	قابل قبول

## یافته‌های پژوهش

در این بخش در ابتدا مدل ساختاری مربوط به روابط بین هریک از سه عامل اصلی تأثیرگذار بر انگیزه خدمت عمومی بشکل مجزا مورد ارزیابی قرار گرفته است که معیاری برای مقایسه درصد تبیین متغیر انگیزه خدمت عمومی توسط هریک از این سه عامل باشد و در نهایت مدل ساختاری کلی پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است تا میزان تبیین کلی متغیر انگیزه خدمت عمومی توسط مجموع سه عامل اصلی تأثیرگذار شناسایی شده در مدل مفهومی پژوهش مشخص گردد.

مدل نهایی معادلات ساختاری مربوط به عوامل جمعیت‌شناختی، نشان دهنده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای یاد شده می‌باشد. همچنین میزان تبیین متغیر وابسته توسط عوامل جمعیت‌شناختی با استفاده از ضریب  $R^2$  مشخص شده است. که میزان آن ۰/۰۱ بدست آمده و نشان می‌دهد که عوامل جمعیت‌شناختی در حد بسیار ضعیفی می‌توانند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی را تبیین نمایند (فرضیه ۱) که این میزان کاملاً قابل چشم‌پوشی است. مدل نهایی معادلات ساختاری مربوط به عوامل سبک زندگی بیانگر ضرایب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای یاد شده می‌باشد (فرضیه ۲). همچنین میزان تبیین متغیر وابسته توسط متغیر سبک زندگی با استفاده از ضریب  $R^2$  به میزان آن ۰/۳۵ بدست آمده است و نشان می‌دهد که سبک زندگی به میزان ۳۵ درصد می‌تواند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی را تبیین نماید که این میزان قابل توجهی می‌باشد. مدل نهایی معادلات ساختاری مربوط به عوامل محیط کاری بیانگر ضرایب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای یاد شده می‌باشد (فرضیه ۳). بطورکلی مدل ساختاری پژوهش با توجه به ضریب  $R^2$  حاصل شده که به میزان ۰/۱۲ بدست آمده است و نشان می‌دهد که عوامل محیط کاری به میزان ۱۲ درصد می‌تواند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی را تبیین نماید که این میزان چندان قابل توجه نمی‌باشد. به عبارت دیگر، ۱۲ درصد از تغییرات انگیزه خدمت عمومی کارکنان ناشی از عوامل محیط کاری است. بطورکلی شکل (۲) مدل ساختاری کلی پژوهش با توجه به ضریب  $R^2$  که مقدار آن ۰/۳۲ بدست آمده است را نشان می‌دهد که در مجموع سه متغیر عوامل جمعیت‌شناختی، سبک زندگی و عوامل محیط کاری طبق فرضیه تحقیق بر انگیزه خدمات عمومی موثر بوده و در مجموع به میزان ۳۲ درصد می‌تواند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی را تبیین نماید که این میزان قابل توجهی می‌باشد. به عبارت دیگر، ۳۲ درصد از تغییرات انگیزه خدمت عمومی کارکنان ناشی از سه متغیر عوامل جمعیت‌شناختی، سبک زندگی و عوامل محیط کاری است.



شکل ۲- نمودار ضرایب حاصل از مدل معادلات ساختاری کلی پژوهش.

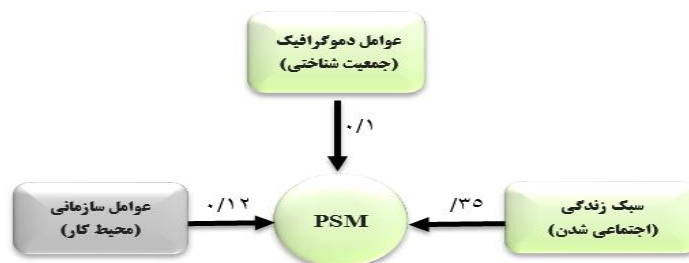
جدول (۵) روابط علی بین متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری مورد آزمون با استفاده از ضرایب رگرسیون، مقادیر بحرانی و سطح معناداری را نشان می‌دهد.

جدول ۵- ضرایب، نسبت های بحرانی و سطح معناداری مربوط به مدل ساختاری کلی پژوهش

فرضیه‌ها	رگرسیون	مقدار بحرانی	مقدار استاندارد	سطح
عوامل جمعیت‌شناختی ---> انگیزه خدمت عمومی	۰,۱۰۴	۰,۰۰۵	۲,۷۹۱	۰,۰۹۰
سبک زندگی ---> انگیزه خدمت عمومی	۰,۵۲۲	۰,۰۰۰	۸,۴۰۱	۰,۰۷۱
عوامل محیط کاری ---> انگیزه خدمت عمومی	۰,۱۹۴	۰,۰۰۰	۴,۷۰۷	۰,۰۵۳

یافته‌ها در جدول (۵) در خصوص سنجش رابطه بین متغیرهای «عوامل جمعیت‌شناختی» و «انگیزه خدمت عمومی کارکنان» با توجه به ضریب تأثیر مستقیم ۰/۱۰۴ در رابطه بین متغیرها و سطح معنی داری ۰/۰۰۵ که کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین مقدار بحرانی که به میزان ۲/۷۹۱ بدست آمده و بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، نشان می‌دهد که عوامل جمعیت‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر مستقیم معناداری دارد اما میزان تأثیرگذاری بسیار پایین است. و در خصوص سنجش رابطه بین متغیرهای «سبک زندگی» و «انگیزه خدمت عمومی کارکنان» با توجه به ضریب تأثیر مستقیم ۰/۵۲۲ در رابطه بین متغیرها و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین مقدار بحرانی که به میزان ۸/۴۰۱ بدست آمده و بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، نشان می‌دهد سبک زندگی بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر مستقیم معناداری دارد که میزان تأثیرگذاری در حد قابل توجهی است.

رابطه بین متغیرهای «عوامل محیط کاری» و «انگیزه خدمت عمومی کارکنان» با توجه به ضریب تأثیر مستقیم ۰/۱۹۴ در رابطه بین متغیرها و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین مقدار بحرانی که به میزان ۴/۷۰۷ بدست آمده و بیشتر از ۱/۹۶ می باشد، نشان می دهد که عوامل محیط کاری بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر مستقیم معناداری دارد که میزان تأثیرگذاری در حد پائینی است. در نهایت یافته های این بخش مشخص ساخته است که سبک زندگی بیشترین تأثیر را بر انگیزه خدمت عمومی در بین کارکنان بخش دولتی در مقایسه با سایر عوامل تأثیرگذار داشته است. این در حالی است که عوامل جمعیت شناختی کمترین میزان تأثیر را در این رابطه داشته اند. شکل (۳) مدل تایید شده نهایی را به همراه وزن و اهمیت هر یک از عوامل نشان می دهد.



شکل ۳- مدل نهایی تایید شده با وزن هر یک از عوامل.

## بحث

از اولین دسته پیشایندها می توان به شاخص های جمعیت شناختی افراد به عنوان عامل موثر بر انگیزه خدمت عمومی آن ها اشاره کرد که شامل جنسیت، سن و تحصیلات می باشد که تعدادی از مطالعاتی که بر این عوامل تأکید داشته اند عبارتند: آلانسو و لویس (۲۰۰۱)، بریور (۲۰۰۸)، گابریس و سیمو (۱۹۹۵)، هوستون (۲۰۰۰) و (۲۰۰۶)، کیم (۲۰۰۵)، ناف و کروم (۱۹۹۹)، برایت (۲۰۰۵)، کامیلری (۲۰۰۷)، دهارت و دیویس و همکاران (۲۰۰۶)، پری (۱۹۹۷)، مونیهان و پاندی (۲۰۰۷)، پاندی و استازیک (۲۰۰۸)، پریماکوا (۲۰۱۶)، لویس و فرانک (۲۰۰۲)، وُرد و کارپنتر (۲۰۱۳).

دسته دوم از پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی، اجتماعی سازی افراد است که در این پژوهش مجموع اجتماعی شدن از طریق والدین و اجتماعی شدن مذهبی را سبک زندگی افراد نام نهادیم. پری (۱۹۹۷)، معتقد است، زمینه اولیه در اجتماعی شدن افراد در جامعه آمریکایی، والدین هستند. همچنین، بدنه کوچکی از پژوهش ها، روابط تجربی بین تجربیات دوران کودکی و رفتارهای نوع دوستانه در بزرگسالی را نشان می دهد (کلاری و میلر ۱۹۸۶؛ روزنهان، ۱۹۷۰). یکی دیگر از اثرات بالقوه ی مهم، رویکرد و تجربیات مذهبی فرد است (پری، ۱۹۹۷: ۱۸۳).

رابرت بلا و همکارانش (۱۹۸۵) مشاهده کردند که مذهب یکی از مهم‌ترین مسیرهایی است که آمریکایی‌ها در زندگی اجتماعی و جامعه درگیر آن هستند. به اعتقاد بِنسون و ویلیامز (۱۹۸۲)، جهان بینی مذهبی نشان اعتقادات بنیادین در تفکر مذهبی فرد است. سومین دسته از عواملی که اندیشمندان معتقدند قاعدتا می‌تواند بر انگیزه خدمت عمومی موثر باشد، فاکتورهایی مربوط به سازمان است که ما آن را در این پژوهش محیط کار نام نهادیم. از جمله این عوامل می‌توان به هویت حرفه‌ای، وضعیت نقش، فرهنگ سازمانی، خط قرمزهای بوروکراتیک، سلسله مراتب سازمانی، رابطه رهبر-کارمند، ویژگی‌های شغل، ادراک کارکنان از سازمان و ... اشاره نمود.

سه مقوله اصلی که برای اندازه‌گیری پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی نهایی شدند عبارتند از عوامل دموگرافی یا جمعیت شناختی، سبک زندگی و عوامل محیط کار؛ که هر یک دارای شاخصه‌هایی هستند. همانطور که در تجزیه و تحلیل نتایج مشاهده شد در این پژوهش سه مؤلفه اصلی که در بالا ذکر گردید به عنوان سه دسته عامل اثرگذار به عنوان عوامل رقیب مورد سنجش قرار گرفتند. مدل نهایی معادلات ساختاری نشان داد، به ترتیب، ابتدا سبک زندگی به میزان ۳۵ درصد می‌تواند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی ایران را تبیین نماید؛ پس از آن عوامل محیط کاری به میزان ۱۲ درصد و در نهایت نتایج نشان می‌دهد عوامل جمعیت شناختی به میزان ۰/۰۱ و در حد بسیار ضعیفی می‌توانند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی را تبیین نمایند.

نتایج نشان می‌دهد هر یک از سه عامل فوق مؤثر بوده و بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده و انگیزه خدمت عمومی در کارکنان، روابط معناداری وجود دارد و تا حدودی می‌توانند آن را تبیین کنند. اما سبک زندگی و نوع اجتماعی شدن افراد توسط نهادهای اجتماعی و خصوصا خانواده و همچنین جامعه پذیری معنوی افراد که با حضور در اماکن مذهبی و عبادی، همچنین آموزه‌های دینی، شکل می‌گیرد و معنا می‌یابد؛ بیشترین اثر را در تبیین پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی کارکنان بخش دولتی داشت که با فرایندهای هنجاری و عاطفی نظریه پری قابل توجیه است. همچنین عوامل جمعیت شناختی دارای کمترین اثر می‌باشد. بطور کلی مدل ساختاری کلی پژوهش با توجه به ضریب  $R^2$  حاصل شده که به میزان ۰/۳۲ بدست آمده نشان می‌دهد که در مجموع سه متغیر عوامل جمعیت شناختی، سبک زندگی و عوامل محیط کاری به میزان ۳۲ درصد می‌تواند تغییرات در انگیزه خدمت عمومی کارکنان در بخش‌های دولتی ایران را تبیین نمایند که میزان قابل توجهی می‌باشد.

## توصیه‌های سیاستی

نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر تجربه و تأثیرپذیری فرد را چه در نهاد خانواده و چه اجتماع، علی‌الخصوص اجتماعات مذهبی مورد تأیید قرار داده است، بنابراین با توجه به نتایج حاصله به نظر می‌رسد به جهت داشتن افرادی متعهد، مسئول و کارآمد در بخش دولتی، سیاستگذاران باید به فکر تدوین برنامه‌های آموزشی دراز مدت و همچنین کوتاه مدت و یا اصلاح برنامه‌های موجود باشند که در درجه اول این برنامه‌های آموزشی در نظام پرورش و تربیتی کودکان باید گنجانده شود تا در حین شخصیت گرفتن و بالیدن آن‌ها، شکلی نهادینه به خود گیرد؛ اما به نظر می‌رسد سیستم آموزشی کشور در حال حاضر از فقدان برنامه‌های آموزشی کاربردی در زمینه‌های اخلاقی و ارزش‌ها و باورهای درست انسانی رنج می‌برد. همچنین به طور همزمان، اتخاذ برنامه‌هایی فرهنگی در خصوص ایجاد تعهد و آموزش لازم در کانون خانواده که مهم‌ترین نقش را در تربیت فردی سالم و متعهد دارند، لازم به نظر می‌رسد. علاوه بر آن، شناسایی کارکنان مستعد دارای ارزشهای خدمت به جامعه می‌تواند تناسب کارکنان با سازمان را افزایش داده و نیز با تقویت فرهنگ خدمت به جامعه، در سازمان به اثربخشی بیشتر سازمان‌ها منجر شود. به نظر می‌رسد باید نحوه گزینش و انتخاب افراد برای فعالیت در بخش دولتی، با فرایندی تخصصی انجام گیرد، به همین منظور لازم است اداره استخدام دولتی و سیستم گزینشی افراد به تدوین روشی دقیق بپردازد که علاوه بر گزینش اعتقادی و ایدئولوژیکی برگزینش اخلاقی، روانی و انگیزه‌ای افراد هم تأکید نماید. از سوی دیگر با توجه به تأثیرپذیری افراد از سازمان و مدیرانشان و نقش به سزای مدیران در ایجاد جوی مناسب و سالم برای ایجاد انگیزه در زیردستان، اهمیت انتخاب شایسته مدیران و جلوگیری از نگرش‌های خویشاوند سالاری، قبیله گرایی و حزب سالاری امری محرز است. به همین منظور تأکید بر شایسته پروری، شایسته‌گزینی و شایسته سالاری از اولویت‌های نظام اداری کشور بوده و دستگاه‌هایی که نقش و مسئولیت بیشتری در سیاستگذاری برای جذب و پرورش مدیران دارند می‌توانند با تدوین راهبردهای شایسته محور و البته نظارت بر آن، زمینه ارتقا هرچه بهتر شایسته سالاری را فراهم نمایند.

## منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۸). «نظریه انتخاب عمومی»، فصلنامه مطالعات مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۲۳ و ۲۴: صص ۵-۱۹.
- ۲- هزاوه ئی، سیدمحمد مهدی؛ علی صمدی. (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان همدان، فصلنامه اصول بهداشت روانی، شماره ۲۵ و ۲۶: صص ۱۳-۲۶.
- 3- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory: a framework. *International Journal of Public Sector Management*, (29) 3, 238-254.

- 4- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 5- Bellah, N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. New York: Harper and Row.
- 6- Benson, D.L., & Williams, D.L. (1982). *Religion on Capitol Hill: Myths and Realities*. New York: Harper and Row.
- 7- Brewer, G. A. (2008). Employee and Organizational Performance. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management* (pp. 138-156). New York, NY: Oxford University Press.
- 8- 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 Review*, 35, 339-347.
- 9- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personal Preview*, 36(3), 356-77.
- 10- Clary, E. G., & Miller, J. (1986). Socialization and Situational Influences on Sustained Altruism. *Child Development*, 57(6), 1358-1369.
- 11- Coursey, H. D., & Pandey, K. S. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration and Society*, 39 (5), 547-568.
- 12- Davis, J. H., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- 13- Donaldson, L., Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-65.
- 14- Gould-Williams, J. S. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: A theoretical perspective. *International Journal of Manpower*, 37(5), 764-776.
- 15- Houston, D.J. (2000). Public service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(5), 713-728.
- 16- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- 17- Kjeldsen, A.M. & Jacobsen, C.B. (2013). Public Service Motivation and employment sector: attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- 18- Lewis, G.B., & Alonso, P. (2001). Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- 19- Lewis, G.B., & Frank, S.A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- 20- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- 21- May, W. F. (1980). *Professional Ethics: Setting, Terrain, and Teacher*. In Daniel Callahan and Sissela Bok, eds. *Ethics Teaching in Higher Education*. New York: Plenum.
- 22- Mosher, Frederick C. (1982). *Democracy and the Public Service*, 2d ed. New York: Oxford University Press.
- 23- Moynihan, D. P., & S. K. Pandey. (2007). The Role of Organization in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67 (1), 40-53.
- 24- Naff, K.C. & Crum, J. (1999). Working for America: does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- 25- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management* (pp.101-117). New York, NY: Oxford University Press.
- 26- Perry, J. L. (2014). The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36 (1), 34-47.
- 27- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11 (1), 3-12.
- 28- 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.
- 29- Perry, J.L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- 30- 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.
- 31- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- 32- Prysmakova, P. (2016). From compliance to commitment, *International Journal of Manpower*, 37(5), 878 - 899.



- 33- Rainey, H.G. (1982). Reward preference among public and private managers: in search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16(2), 288-302.
- 34- Rozenhan, D. (1970). *The Natural Socialization of Altruistic Autonomy*. In J. Macaulay and L. Berkowitz, (Eds.), *Altruism and Helping Behavior*. New York: Academic Press.
- 35- Vandenabeele, W., Hondelghem, A., Maesschalck, J. & Depre, R. (2004). Values and motivation in public administration: public service motivation in an international comparative perspective. EGPA 2004 Annual Conference, Administering the New Europe, Slovenia.

