

مقاله پژوهشی

نقش انگیزه خدمت عمومی در ارتقاء عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی

(مورد مطالعه: کارکنان اداره کل امور مالیاتی شهر کرج)

Doi: 10.30508/kdip.2022.310227.1023

مهدی نوروزی (نویسنده مسئول) | احمدعلی خائف‌الهی^۱ | پرویز احمدی^۲

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳- دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

صفحه: ۵۲-۶۵

چکیده

در سال‌های اخیر شکاف عملکردی میان بخش خصوصی و بخش دولتی موجب شده مفهوم انگیزه خدمت عمومی توجه محققین مدیریت دولتی را به خود معطوف نماید. هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و با تأکید بر مؤلفه‌های اصلی آن، مانند: جوانمردی، نوع‌دوستی و وجدان کاری می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی - همبستگی است که در آن ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها به کار گرفته شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۰ نفر از کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج است که بر اساس جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پایایی و روایی ابزار تحقیق با محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس تبیین شده، ارزیابی و تأیید شد و روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط استادان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. آزمون مدل مفهومی تحقیق با روش حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار اسمارت.پی.ال.اس انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد و همچنین رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج تأثیر معنی‌داری دارد. در نهایت بر مبنای نتایج فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهایی به مدیران امور مالیاتی شهر کرج داده شد.

واژگان کلیدی: انگیزه خدمت عمومی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی، سازمان امور مالیاتی.

۱- مقدمه

توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و رفع نیازهای آن‌ها می‌شود و همچنین تفاوت‌های فردی کارکنان، مهم‌ترین موضوع‌هایی به شمار می‌روند که در بهره‌وری نیروی انسانی دارای اهمیت هستند. انگیزه خدمت عمومی عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی سوق داده و بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها و میزان پیشرفت آن‌ها تأثیرگذار است. در سال‌های اخیر نقش رویکرد انسانی در توسعه بسیار مورد توجه قرار گرفته است. اهمیت این موضوع به علت نقش مهم عامل انسانی در فرآیند توسعه بوده است. از آنجاکه بزرگ‌ترین مزیت سازمان‌های بخش عمومی برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه است، دولت‌ها به منظور دستیابی به عملکردی اثربخش باید از نظر نیروی انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و هدفمند عمل کنند. بدین منظور، بهره‌گیری از افرادی در دولت و سازمان‌هایی که دارای روحیه خدمت به جامعه بوده و برخوردار از انگیزه خدمت عمومی‌اند می‌تواند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای

عمومی ایفا کنند. از این رو، چگونگی به کارگیری افرادی با انگیزه‌های خدمت عمومی در بخش دولتی در کنار شناخت فرایندهای شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی از مهم‌ترین زمینه‌هایی است که گرایش متفکران مدیریت دولتی را به خود جلب نموده است. تلاش‌ها برای بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی تا حدی بستگی به توانایی در برانگیختن موفقیت‌آمیز کارکنان و مدیران بخش دولتی دارد. هم‌زمان به طور سنتی این عقیده در مدیریت دولتی وجود داشته است که کارکنان بخش دولتی، به ویژه در مقایسه با کارکنان بخش خصوصی، باید تا حد زیادی از طریق تمایل کمک به عموم مردم برانگیخته شوند. از همین رو، انگیزه اصلی افراد برای پیوستن به بخش عمومی و تفاوت آن با انگیزه کارکنان بخش خصوصی، موضوعی است که تلاش‌های متعددی پیرامون آن صورت گرفته است.

۲- مبانی نظری

وجود تعاریف متعدد از عملکرد کارکنان نشان‌دهنده این است که عملکرد از دیدگاه‌های مختلف نگریسته

طور قابل توجهی از شغلی به شغل دیگر متفاوت است و بستگی به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها دارد و شامل نقش‌هایی معین و مشخص است. عملکرد زمینه‌ای، به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کند، تعریف می‌شود (مانند؛ کمک به همکاران یا فعالیت‌های داوطلبانه جهت انجام شغل یا انتقال داوطلبانه دانش). بورمن و موتوویدلو مدل پنج بعدی عملکرد زمینه‌ای را ارائه دادند:

۳- تداوم تلاش اضافی همراه با شور و اشتیاق جهت تکمیل وظایف؛

۴- انجام بعضی از وظایفی که مربوط به کار فرد نیست و به صورت داوطلبانه؛

۵- کمک و همکاری با دیگران؛

۶- تبعیت از قوانین و رویه‌های سازمان؛

۷- تأیید، حمایت و دفاع از اهداف سازمان (ایمپلیمان، ۲۰۰۷).

این نوع از فعالیت‌ها به انگیزه‌ها، تمایلات و ویژگی‌های شخصیتی فرد بستگی دارد و به ندرت به صورت نقش رسمی و مکتوب است (بیلی، ۲۰۱۳؛ منن، ۲۰۰۶) بنابراین کسی که به دیگران کمک می‌کند، کارهای آن‌ها را به خوبی انجام می‌دهد و از منابع سازمان به طور مؤثر و کارا استفاده می‌کند، جنبه زمینه‌ای کار خود را انجام می‌دهد. عملکرد شغلی فرد با رفتار وی مرتبط بوده و شامل چیزی است که مردم انجام می‌دهند و در اعمال فرد منعکس می‌شود و شامل پیامدها و نتایج آن اعمال نیست. عملکرد به رفتارهایی اشاره دارد که به اهداف سازمان مرتبط است. این رفتارها می‌توانند از نوع رفتارهای مثبت یا رفتارهای منفی باشند و این از نتیجه رفتار و تأثیر آن بر سازمان مشخص می‌شود (بلونس، وندن بروکر، ۲۰۱۱). از این رو می‌توان گفت که عملکرد شغلی از مجموع عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد غیروظیفه‌ای تشکیل شده است.

رفتار شهروندی نوعی قرارداد اجتماعی است که هدف اصلی آن ارتقاء رفاه و امنیت در سطح جامعه است و ضرورتاً به این امر می‌پردازد که افراد جامعه

می‌شود. عملکرد مفهومی است که به تنهایی قادر به توجیه وجود بقا و حتی انحلال سازمان‌هاست و اصولاً فلسفه سازمان‌ها همان عملکرد آن‌ها می‌باشد. چرا که همه عناصر و زیرمجموعه‌های یک سازمان که یک نظام یا یک سیستم را می‌سازند با عملکرد خود به صورت زنجیروار بقای کل سازمان را تضمین می‌کنند. در تعریفی عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر است و عبارت است از پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند. آرمسترانگ (۱۹۹۴) عملکرد را دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن‌ها تعیین شده، تعریف کرده است. عملکرد شغلی یعنی اعمال رفتار و نتایجی که شخص در جهت رسیدن به اهداف سازمان از خود نشان می‌دهد (فینگان، ۲۰۰۰). کین استدلال می‌کند که عملکرد فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است (بابکوس، کراونس، جانستون و مانکریف، ۱۹۹۶). برنادین (۱۹۹۵)، معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد زیرا این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸).

بورمن و موتوویدلو عملکرد شغلی را به دو بخش تقسیم کردند عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای. دلیلی که این تقسیم‌بندی صورت گرفته این است که مقوله‌های رفتاری چه نقشی در جهت دست‌یافتن به اهداف و یا دور شدن از اهداف سازمانی دارند. عملکرد وظیفه‌ای در واقع همان وظایف و مسئولیت‌هایی هستند که به هسته فنی سازمان مربوط بوده، در شرح شغل کارکنان ثبت می‌گردد و به طور مستقیم با انجام وظایف محوله یا به صورت غیرمستقیم از طریق تأمین خدمات و مواد مورد نیاز سازمان در ارتباط هستند. مثلاً استخدام یا تعیین جبران خدمات کارکنان که از وظایف اصلی مدیر منابع انسانی است. این نوع عملکرد به

1- Babakus, Cravens, Johnston, & Moncrief

2- Borman & Motowidlo

3- Buelens, & Van den Broeck

رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبت دارند (افجه و همکاران، ۱۳۹۴).

طبق طبقه‌بندی‌های انجام شده از رفتار شهروندی سازمانی توسط آندرسون و ویلیامز (۱۹۹۱) و کلمن و بورمن (۲۰۰۰) به‌طور کلی سه طبقه‌بندی رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان برشمرد:

بین فردی^۱ یا: OCB-I که بلاواسطه به افراد خاصی سود می‌بخشد. مثل کمک‌کردن به همکاران در مسائل شخصی، اطلاع‌رسانی به دیگران.

سازمانی^۲ یا: OCB-O که به سازمان سود می‌رساند، مثل دفاع و ارزش دادن و اعلام وفاداری به سازمان.

شغل، و وظیفه^۳: که مربوط به شغل فرد می‌شود، مثل اشتیاق به شغل، تلاش برای توسعه شخصی به منظور اثربخشی (ساندو و باتناگار^۴، ۲۰۰۵: ۴۵۴).

ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند از نقطه نظر محققان مختلف که ابعاد متفاوتی را برای این مفهوم شناسایی کرده‌اند متفاوت باشد. ولی به‌طور کلی می‌توان ویژگی‌های ذیل را برای آن بیان کرد: ۱- رفتار شهروندی سازمانی ابتکاری است و از ابتکارات مستقل فردی نشات می‌گیرد. بدین معنی که بسیاری از این رفتارها از قبل تعریف نشده‌اند. اگرچه دانشمندان ابعاد مختلفی را برای این نوع رفتار شناسایی کرده‌اند ولی چگونگی انجام این رفتارها می‌تواند کاملاً ابتکاری باشد. ۲- رفتار شهروندی سازمانی اختیاری است. بدین معنی که انجام ندادن این رفتارها مشکلی برای کارمندان در ارزیابی عملکرد رسمی به وجود نخواهد آورد.

۳- رفتار شهروندی سازمانی باعث موفقیت، اثربخشی و رسیدن به منافع سازمانی می‌شود (کناپ و مک‌لین، ۲۰۰۳).

با توجه به توضیحات ارائه شده، رفتار شهروندی به‌عنوان رفتارهایی توصیف شده است که فراتر از عملکرد وظیفه‌ای و مهارت فنی فرد قرار می‌گیرند، به عبارت دیگر رفتارهایی مانند: حمایت، تأیید و پشتیبانی از بافت محیط و شرایط روان‌شناسی اجتماعی و سازمانی

چگونه باید رفتار کنند تا به این هدف برسند. رفتار شهروندی دارای ماهیت دوگانه اجتماعی و سیاسی است. ماهیت اجتماعی به این نکته اشاره دارد که شهروندان چگونه باید با یکدیگر تعامل کنند درحالی‌که جنبه سیاسی آن به تعامل شهروندان با دولت اشاره دارد. گرچه هر دو جنبه برای یک شهروند جهت مشارکت در یک جامعه دموکرات اساسی هستند (افجه، دهقانان و مفاخری، ۱۳۹۴).

تحقیق‌ها نشان می‌دهد که عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان در چهار دسته طبقه‌بندی کرد:

ویژگی‌های فردی کارکنان: ویژگی‌هایی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ادراک عدالت، ادراک از حمایت رهبری و ابتکار فردی اهمیت بسیاری در تعیین رفتار شهروندی دارند.

ویژگی‌های شغلی: شامل بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل، رضایت‌مندی درونی شغل به‌طور معنی‌داری با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند.

ویژگی‌های سازمانی: ویژگی‌های سازمان تا حدی می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار باشد. تحقیق‌ها نشان داده است رسمیت سازمانی، انعطاف‌ناپذیری سازمانی، حمایت ستادی ارتباط مستمری با رفتار شهروندی سازمانی نداشته‌اند. ولی همبستگی گروهی با تمام مؤلفه‌های OCB ارتباط مثبت و حمایت سازمانی ادراک شده با نوع دوستی کارکنان ارتباط معناداری داشته است (خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۱).

ویژگی‌های مدیریت و رهبری: رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مثل رفتارهای تحولی اساسی، تعیین چشم‌انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقاء پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و تحریک معنوی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی دارند. از میان رفتارهای رهبری تعامل‌گرا، رفتار پاداش‌دهی اقتضایی و از میان ابعاد نظریه رهبری مسیر - هدف، رفتار رهبری حمایتی و نظریه مبادله رهبر - عضو با تمامی مؤلفه‌های

1-- Interpersonal.

2--Organizational.

3- Job/ task.

4- Sandhu & Bhatnagar

عمومی را به منزله «نوعی گرایش و تمایل فردی برای تحقق انگیزه‌هایی که منحصرأ در نهادها و سازمان‌های عمومی ریشه دارند» تعریف کرده‌اند علاوه بر این «پری» انگیزه خدمت عمومی را در قالب یک الگوی چهاربعدی مفهوم‌پردازی نموده است. این ابعاد عبارت‌اند از: تمایل به خطمشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، ایثار و فداکاری (پری و ویز، ۱۹۹۰).

سه عنصر اصلی در تعریف انگیزه وجود دارد: شدت، به میزان سخت‌کوشی شخصی مربوط می‌شود. با وجود این، نامحتمل است که شدت بالا به نتایج مطلوبی از نظر عملکرد منتهی شود، مگر اینکه این تلاش در جهتی هدایت شود که به نفع سازمان تمام شود. سرانجام انگیزه از یک بعد تداوم برخوردار است. این ملاک به مدت زمانی که فرد می‌تواند تلاش خود را ادامه دهد، مربوط می‌شود (زارعی‌متین، ۱۳۸۸: ۶٪). اگرچه هیچ‌گونه شواهدی در ادبیات دال بر این

را شامل می‌شود که به عنوان تسهیل‌کننده‌های اصلی انجام وظایف عمل می‌کنند. از لحاظ منطقی می‌توان حدس زد رفتار شهروندی سازمانی یک محیط کاری بهتر درون سازمانی را ایجاد می‌کند؛ چرا که باعث داشتن یک گروه از کارکنان می‌شود که به شرکت متعهد هستند. کارکنانی که به شرکت متعهدند در شرکت به مدت طولانی باقی می‌مانند و محصولات باکیفیت بالا تولید می‌کنند و به موقعیت شرکت بر اساس رویکردهای متنوع و مختلف کمک می‌کنند.

مفهوم انگیزه خدمت عمومی بر پایه این فرض استوار است که انجام شغلی که منجر به ارتقای منافع عمومی شده و برای عامه مردم مفید و سودمند است، به خودی خود برای کارکنان دولت مشوق و برانگیزاننده است. نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌های ماورای منافع شخصی مانند حس دلسوزی، انجام وظیفه

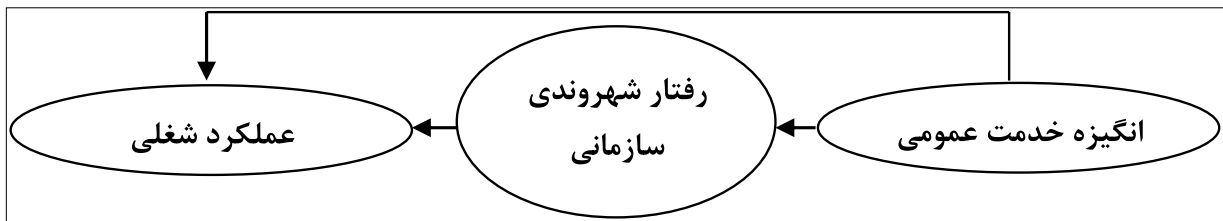
جدول (۱): خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع

ردیف	محققین	عنوان تحقیق	نتایج
۱	سوناریو (۲۰۱۳)	آزمون مدلی از رابطه بین انگیزه خدمت عمومی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی در سازمان	نتایج نشان داد که انگیزه خدمت عمومی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی دارد، این امر بدان معنی است که خدمتگزاران عمومی انگیزشی بیشتری در فراهم کردن خدمات عمومی داشته و احتمال بیشتری دارد که آنها از شغل خود راضی باشند
۲	زانگ و کان (۲۰۱۲)	انگیزه خدمت عمومی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های مختلف از لحاظ بلوغ و شغل، در میزان انگیزه خدمت عمومی وجود دارد و ارتباط بین انگیزه خدمت عمومی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت
۳	کامیلری (۲۰۰۷)	پیشینه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی	از نتایج تحقیق این است که سن دارای رابطه مثبت با انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. وضعیت نقش دارای رابطه‌ای منفی متوسط تا کم با انگیزه خدمت عمومی می‌باشد.
۴	تیلور (۲۰۰۷)	روابط بین انگیزه خدمت به جامعه کارکنان بخش عمومی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزه کاری	رابطه معنی‌داری بین انگیزه خدمت به جامعه و تعهد سازمانی و رضایت شغلی بود. علاوه بر این، کارکنان با انگیزه خدمت به جامعه از مشاغلشان راضی بودند، به سازمان‌های خود متعهد بودند و برای عملکرد بهتر، انگیزه داشتند

که PSM در مدیریت پرسنلی بخش عمومی، مورد توجه واقع می‌شود، وجود ندارد (پرایت، ۲۰۰۸)، اما این مسئله اثبات شده است که کارکنان دارای PSM، مساعدت (سهام) مثبتی برای سازمان‌های خود دارند که احتمالاً

شهروندی، و فداکاری و ایثار به مشاغل دولتی علاقه‌مند بوده و از این طریق برانگیخته می‌شوند. شاید بتوان گفت مهم‌ترین تحقیق‌ها در این زمینه را «پری» و «وایز»^۱ در دهه ۹۰ میلادی انجام داده‌اند. آنان انگیزه خدمت

1- Perry & Wise



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌های ماورای منافع شخصی مانند حس دلسوزی، انجام وظیفه شهروندی، و فداکاری و ایثار به مشاغل دولتی علاقه‌مند بوده و از این طریق برانگیخته می‌شوند.

در جدول شماره (۱)، خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع ارائه شده است که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته خواهد شد.

چارچوب نظری الگویی مفهومی، با استفاده از مبانی و پیشینه تحقیق مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی است که در ارتباط با مسائل مورد تحقیق با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق تحقیق در قلمرو مسئله، به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند که در قالب شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

- ۱- انگیزه خدمت عمومی، بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۲- انگیزه خدمت عمومی، بر عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۳- رفتار شهروندی سازمانی، بر عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۴- انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی تأثیر معنی‌داری دارد.

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی، از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی می‌باشد، مهم‌ترین مزیتی که تحقیقات پیمایشی دارند قابلیت تعمیم نتایج آن‌ها

منجر به اثربخشی سازمان‌ها می‌شود (ماینیهام و پاندى، ۲۰۰۷). براین اساس، به دلیل داشتن تعهد سازمانی بالاتر (بریور، ۲۰۱۱)، تمایل به سخت‌کوشی (بنیس و کی، ۲۰۰۲)، داشتن رضایت شغلی بالاتر و عملکرد بالاتر (میلیسو، ۲۰۱۱)، ارزش استخدام و نگهداری کارکنان دارای PSM برجسته شده و دلیلی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها باید مدیران و کارمندان منابع انسانی خود را بر مبنای PSM آموزش دهند. قبل از پذیرش اصول معروف مدیریت کسب‌وکار خصوصی یا فعالیت‌های مدل بازار، این فعالیت‌ها باید در بستر نظریه PSM بررسی شوند تا میزان قابلیت کاربرد آن‌ها برای سازمان‌های عمومی و کارکنانشان مشخص گردد (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۵). کیم (۲۰۰۶) چهار عامل فردی که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند را معرفی نمود: رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی سازمانی. او این موضوع که سازمان‌های عمومی دارای کارکنان با سطوح بالاتر در این چهار عامل، عملکرد بهتری دارند را بررسی کرد. او تأیید کرد که بین انگیزه خدمت عمومی و رضایت شغلی و انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد و همه این عوامل بر عملکرد سازمانی مؤثرند. «کیم» پیشنهاد کرد که مدیران عمومی باید بدانند چگونه رضایت شغلی، نگرش‌ها و انگیزه خدمت عمومی کارکنان را افزایش دهند که منجر به ارتقای عملکرد سازمانی گردد. این پیشنهاد اگرچه منطقی به نظر می‌رسد اما علاوه بر آن انگیزه خدمت عمومی را به عنوان یک جزء مهم از مدیریت دولتی مورد تأکید قرار می‌دهد (کیم، ۲۰۰۶).

با توجه به این توضیحات، بررسی انگیزه مدیران و کارکنان به ویژه در بخش دولتی و رابطه آن با رضایت و عملکرد شغلی آنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج می باشد که حدود ۴۰۰ نفر می باشند. روش نمونه گیری در این تحقیق، نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. در یک نمونه تصادفی ساده، شانس همه واحدهای جمعیت برای ورود به نمونه مساوی است. در واقع نمونه گیری تصادفی ساده یکی از مصادیق بارز و با اهمیت نمونه گیری با احتمال برابر است. در نمونه گیری با احتمال برابر، وزن دادن در مرحله تحلیل داده ها، ضروری نیست.

ابزار گردآوری داده ها و روایی و پایایی

مهم ترین روش های گردآوری داده ها در این تحقیق بدین شرح است:

روشی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می گیرد، روش میدانی با استفاده از پرسش نامه است، با توجه به اینکه پرسش نامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی برای کسب داده های تحقیق است محقق در این تحقیق به منظور دستیابی به حقایق مربوط به گذشته، حال و پیش بینی وقایع آینده از پرسش نامه منظم سازمان یافته استفاده نموده است که با ارزش گذاری، کدگذاری و تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر پرسش نامه منظم به علت یکنواختی آن برای همه آزمودنی ها، آسان و راحت بوده، چرا که از پاسخگو خواسته می شود به جای انشای پاسخ، تنها یک علامت در مقابل یکی از پاسخ های پیش بینی شده بگذارد. پرسش نامه طراحی شده در این تحقیق شامل دو بخش می باشد. بخش اول مربوط به اطلاعات زمینه ای است که در برگزیده ۴ سؤال می باشد و بخش دوم مربوط به سؤالات اصلی است که شامل ۴۴ سؤال می باشد. سؤالات اصلی نیز در قالب ۳ بخش انگیزه خدمت عمومی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی می باشد که در جدول شماره (۳) به جزئیات آن اشاره می گردد. برای بررسی بیشتر روایی و اعتبار پرسش نامه، اعتبار آن ها توسط اساتید محترم راهنما، مشاور و خبرگان منابع انسانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و نظرات آنها در جهت بهبود پرسش نامه اثر داده شد. همچنین روایی عاملی سؤالات پرسش نامه نیز توسط تحلیل عاملی تأیید گردید.

قابلیت اعتماد یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری است. این مفهوم با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. از آنجا که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است (نیومن، ۱۳۹۲)، بنابراین قابلیت اعتماد پرسش نامه مورد استفاده در این پژوهش به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی می گردد.

۴- یافته های تحقیق

بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون توزیع گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسش نامه ها و به کمک نرم افزار آماری اس. پی. اس. اس. میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که در ادامه در جدول شماره (۲) مقادیر آلفای کرونباخ برای هر کدام از ابعاد پژوهش آورده شده است.

جدول (۲): مقادیر آلفای کرونباخ برای هر کدام از ابعاد پژوهش		
ردیف	ابعاد پژوهش	آلفا
۱	انگیزه خدمت عمومی	۰/۸۶۷
۲	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۷۹
۳	عملکرد شغلی	۰/۸۶۵

۰/۹۳۷	تمامی ابعاد	۴
-------	-------------	---

با توجه به جدول شماره (۲) و ستون مربوط به ضرایب آلفا ملاحظه می‌شود که تمام ابعاد مورد بررسی دارای آلفای مورد قبول بوده و ضریب اعتماد قابل قبولی دارند.

جدول (۳): تحلیل عاملی تأییدی متغیر انگیزه خدمت عمومی			
متغیر	مؤلفه	بار عاملی	آماره T
انگیزه خدمت عمومی	جذابیت خدمت عمومی	۰/۴۳۴	۳۹۶
	تعهد به ارزش‌های عمومی	۰/۸۲۹	۲۲,۴۹۳
	دلسوزی	۰/۸۶۸	۲۴,۳۴۱
	از خودگذشتگی	۰/۵۸۸	۷,۰۷

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به انگیزه خدمت عمومی از مقادیر تی (بیشتر از ۱,۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰,۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش انگیزه خدمت عمومی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

جدول (۴): تحلیل عاملی تأییدی متغیر عملکرد شغلی			
متغیر	مؤلفه	بار عاملی	آماره T
عملکرد شغلی	عملکرد زمینه‌ای	۰/۶۸۸	۳,۵۹
	عملکرد وظیفه‌ای	۰/۸۳۷	۸,۹۸

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به عملکرد شغلی از مقادیر تی (بیشتر از ۱,۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰,۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش عملکرد شغلی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

جدول (۵): تحلیل عاملی تأییدی متغیر رفتار شهروندی سازمانی			
متغیر	مؤلفه/ابعاد	بار عاملی	آماره T
رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۰/۸۴۴	۲۲,۳۶۵
	وجدان	۰/۷۰۳	۶,۰۵
	ادب	۰/۸۲۰	۱۶,۱۱
	جوانمردی	۰/۷۰۳	۶,۵۰۰
	رفتار مدنی	۰/۷۸۹	۹,۸۳۲

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول شماره (۵) نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی از مقادیر تی (بیشتر از ۱,۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰,۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیر
۰٫۷۸۵	۰٫۸۲۱	انگیزه خدمت عمومی
۰٫۸۸۱	۰٫۸۶۴	رفتار شهروندی سازمانی
۰٫۷۳۸	۰٫۸۳۰	عملکرد شغلی

نتایج حاصل از جدول (۶) نشان می‌دهد که تمام متغیرها، دارای آلفای کرونباخ بالای ۰٫۷ می‌باشد، هم‌چنین پایایی ترکیبی برای تمامی مؤلفه‌های مربوط به متغیرها بالای ۰٫۷ است که نشان‌دهنده پایایی یا همسانی درونی مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

روایی همگرا: منظور از شاخص روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است. معیار میانگین و واریانس استخراج شده توسط فرنل و لارکر (۱۹۸۱) به‌عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری پیشنهاد شد. به بیان ساده‌تر این شاخص میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های نشان‌دهنده خود را نشان می‌دهد.

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
انگیزه خدمت عمومی	۰٫۴۹۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰٫۵۹۸
عملکرد شغلی	۰٫۵۸۷

همان‌طور که در جدول شماره (۷) ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده به جز انگیزه خدمت عمومی (۰٫۴۹۳) از ۰٫۵ بیشتر هستند یعنی این مقدار تضمین می‌کند که حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط شاخص‌های تعریف می‌شود؛ بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسب برخوردار است. **روایی واگرا:** روایی واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. روایی واگرا در واقع مکمل روایی همگرا است که نشان‌دهنده تمایز نشانگرهای یک متغیر پنهان از نشانگرهای دیگر در همان مدل ساختاری است. برای عملی‌تر شدن رویه محاسبه روایی واگرا، می‌توان به صورت معکوس عمل کرد. بدین معنی که ریشه دوم AVE محاسبه می‌شود. این مقدار می‌بایست از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر باشد. در جدول (۷) مقادیر محاسبه شده نشان داده شده است. مقادیر قطر اصلی در جدول نشان‌دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان‌دهنده همبستگی بین سازه‌ها است. ملاحظه می‌شود که تمامی سازه‌ها با شرایط مورد نظر مطابقت دارند، بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از روایی واگرا افتراقی برخوردارند.

جدول (۸): جدول روایی واگرا سازه‌ها (متغیرهای مکنون)

- 1- Convergent Validity
- 2- Discriminant Validity

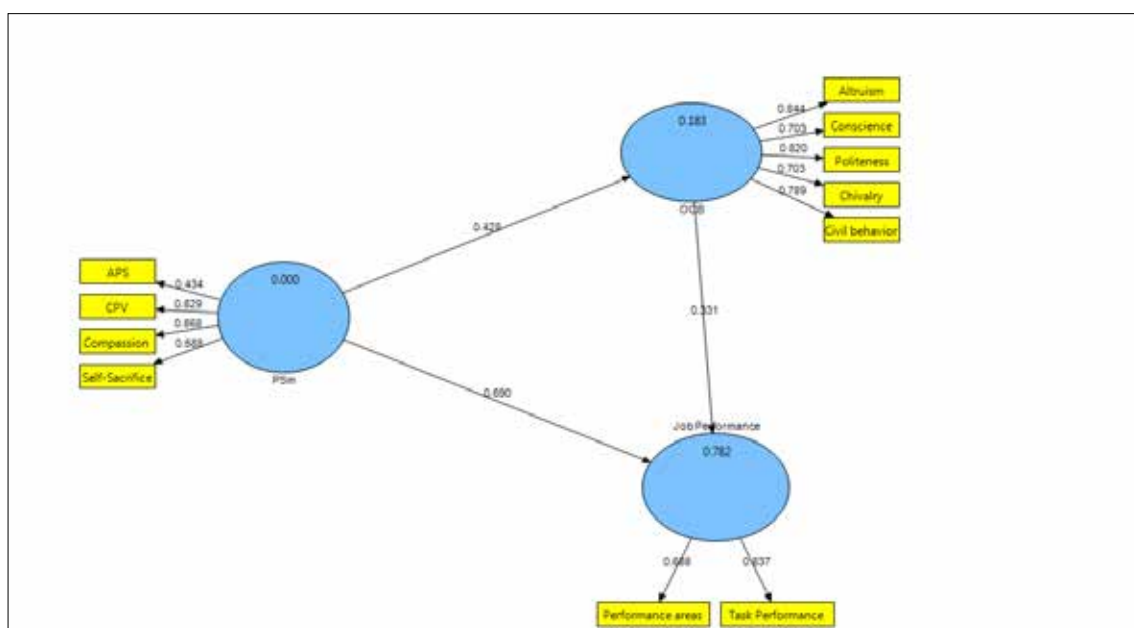
متغیر	انگیزه خدمت عمومی	رفتار شهروندی	عملکرد شغلی
انگیزه خدمت عمومی	۰٫۷۰۲		
رفتار شهروندی	۰٫۵۷۲	۰٫۷۷۳	
عملکرد شغلی	۰٫۴۲۷	۰٫۵۷۲	۰٫۷۶۶

همان طور که در جدول شماره (۸) مشخص است، عناصر روی قطر اصلی دارای مقادیر بیشتری نسبت به دیگر مقادیر می باشد.

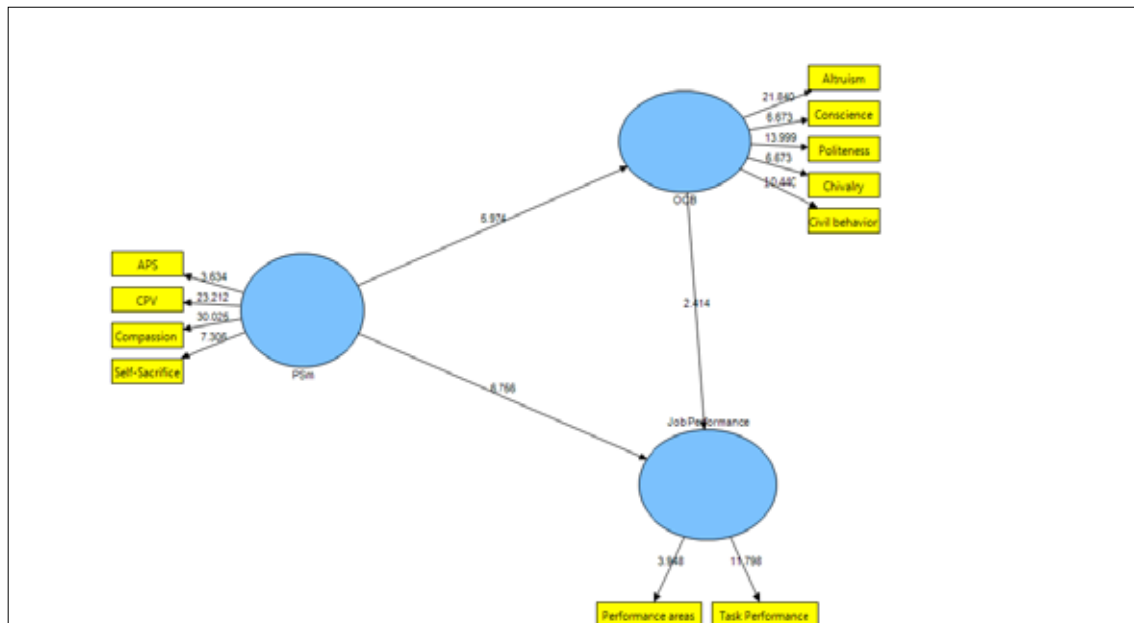
آزمون فرضیه های پژوهش: با توجه به مدل در حالت تخمین می توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. در شکل شماره (۱) بارهای عاملی و ضرایب مسیر به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده پذیر می باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند.

دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پیدا و پنهان می باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می شود. به این ضرایب اصطلاحاً ضریب مسیر گفته می شود. با توجه به بارهای عاملی می توان گفت که کدام شاخص در اندازه گیری متغیر مربوطه سهم بیشتر و کدام شاخص سهم کمتری دارد. یعنی هر چه بار عاملی بزرگ تر باشد، سهم آن متغیر در اندازه گیری متغیر مربوطه اش بیشتر می باشد. اعداد داخل بیضی شاخص ضریب تعیین می باشند. ضریب تعیین بررسی می کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین و پوشش داده می شود؛ بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر می باشد و برای متغیر وابسته مقداری بیش از صفر. هر چه این مقدار بیشتر باشد به معنای این است که تأثیر ضریب متغیر مستقل بر وابسته بیشتر است.

در شکل شماره (۲) مدل تحقیق را در حالت معنی داری ضرایب t-value نشان می دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره تی آزمون می کند. اگر



شکل (۱): معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری (t-value)

دارند. اداره امور مالیاتی از جمله سازمان‌های عمومی به شمار می‌رود که ارتباط و تعامل نزدیک و مستقیمی با شهروندان و عامه مردم دارد. ارتقای انگیزه خدمت عمومی در شهرداری‌ها می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات شهری و توسعه قابلیت‌های شهروندان داشته باشد. مقاله حاضر به مطالعه تأثیر انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج با میانجی‌گیری رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. بدین منظور چنین عواملی تحت سه فرضیه بررسی شدند. حال به بررسی این سه فرضیه پرداخته می‌شود.

با توجه به نتایج آزمون‌های آماری استفاده شده در تحقیق باید گفت که بر اساس یافته‌های حاصل از تخمین ضرایب مسیر (شکل شماره ۱) و مقدار آماره تی (شکل شماره ۲)، در این مقاله تأثیر معنی‌داری بین مقوله انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی سازمانی مشاهده شد ($T > 96$). به عبارت دیگر انگیزه خدمت عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره مالیات شهر کرج تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. همچنین قابل ذکر است که مقدار ضریب تعیین بین این دو مقوله ۱۸٫۳ درصد است که این موضوع بدین

مقدار آماره تی بزرگ‌تر از ۱٫۹۶ شود، ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد و اگر مقدار آماره تی کمتر از این مقدار باشد، بار عاملی یا ضریب مسیر معنادار نیست. اگر مقدار آماره تی بیشتر از ۲٫۵۸ گردد، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشد.

۵- نتیجه‌گیری

دولت به مثابه مؤثرترین سازمان سیاسی، تأثیرگذاری غیرقابل‌انکاری در قلمروهای مختلف زندگی اجتماعی دارد. دولت‌ها در هر جامعه‌ای مهم‌ترین نهاد به شمار می‌آیند؛ زیرا رشد و توسعه نهادهای دیگر همچون؛ خانواده، آموزش، مذهب و اقتصاد وابسته به عملکرد و برنامه‌هایی است که دولت تدوین می‌کند. دولت وظایف و مسئولیت‌های خود را توسط سازمان‌های دولتی تحقق می‌بخشد از این رو ضروری است چنین سازمان‌هایی عملکرد مناسبی داشته باشند. به همین دلیل امروزه بهبود وضعیت مؤسسات دولتی برای تمام کشورها به عنوان یک ضرورت پذیرفته شده است. اداره امور مالیاتی به منزله گونه‌ای از سازمان‌های عمومی نقش ویژه‌ای در توسعه شهری و شهروندی

تحقیق‌های گذشته همخوانی دارد. با توجه به نتایج آزمون‌های آماری استفاده شده در تحقیق باید گفت که بر اساس یافته‌های حاصل از تخمین ضرایب مسیر (شکل شماره ۱) و مقدار آماره تی (شکل شماره ۲)، در این تحقیق تأثیر معنی‌داری بین مقوله انگیزه خدمت عمومی و عملکرد شغلی مشاهده شد ($T > 1/96$). به عبارت دیگر انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره مالیات شهر کرج تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. همچنین قابل ذکر است که مقدار ضریب تعیین بین این دو مقوله ۷۸٫۲ درصد است که این موضوع بدین معناست که ۷۸٫۲ درصد از عملکرد شغلی متأثر از تغییرات انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی سازمانی است. پس با این وضعیت می‌توان نتیجه گرفت که در اداره امور مالیات شهر کرج بر اساس نظر کارکنان، عملکرد شغلی به میزان نسبتاً بالایی تحت تأثیر مستقیم مقوله انگیزه خدمت عمومی می‌باشد.

همچنین با توجه به نتایج آزمون‌های آماری استفاده شده در تحقیق باید گفت که بر اساس یافته‌های حاصل از تخمین ضرایب مسیر (شکل شماره ۱) و مقدار آماره تی (شکل شماره ۲)، در این تحقیق تأثیر معنی‌داری بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی مشاهده شد ($T > 1/96$). به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر کرج تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. همچنین قابل ذکر است که مقدار ضریب تعیین بین این دو مقوله ۷۸٫۲ درصد است که این موضوع بدین معناست که ۷۸٫۲ درصد از عملکرد شغلی، متأثر از تغییرات انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی سازمانی است. پس با این وضعیت می‌توان نتیجه گرفت که در اداره امور مالیاتی شهر کرج بر اساس نظر کارکنان، عملکرد شغلی به میزان نسبتاً متوسطی تحت تأثیر مستقیم مقوله انگیزه خدمت عمومی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

معناست که ۱۸٫۳ درصد از رفتار شهروندی سازمانی متأثر از تغییرات انگیزه خدمت عمومی کارکنان اداره مالیات شهر کرج است. پس با این وضعیت می‌توان نتیجه گرفت که در اداره مالیات شهر کرج بر اساس نظر کارکنان رفتار شهروندی سازمانی به میزان نسبتاً متوسطی تحت تأثیر مستقیم مقوله انگیزه خدمت عمومی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین مسائل موجود در سازمان‌های خدماتی، سطح انگیزه کارکنان است. انگیزه باعث می‌شود کارکنان کار خود را با دقت و کیفیت بالا انجام دهند که مطابق با انتظارات مشتریان باشد. این کار سازمان را به حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید قادر می‌کند. انگیزه خدمت عمومی می‌تواند نیروی محرکه برای عرضه بهتر خدمات باشد. علاوه بر این، پانندی و همکاران (۲۰۰۷) دریافتند کارکنان با سطح بالای انگیزه خدمت عمومی بهتر از غیرنظامیان سازمانی می‌باشد. توجه بیشتر به همکاران خود، کمک به انواع شرکای خود در کارهای مختلف، رفتارهای شهروندی سازمانی شامل رفتارهای مثبت مانند: تمایل به کمک به همکاران، تمایل به کار فوری، جامعه‌پذیری، اعتماد، یکپارچگی فراتر از اصول انتظار می‌رود نقش داشته باشند (پانندی و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین، نتایج مطالعه کیم نشان داد انگیزه خدمت محور به رفتارهای شهروندی سازمانی مثبت منجر می‌شود. علاوه بر این، کیم و همکاران به این نتیجه رسیدند که رفتارهای شهروندی سازمانی مثبت با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد. آن‌ها ۲۰۰ کارمند بخش دولتی کره جنوبی را ارزیابی کردند و به این نتیجه رسید که انگیزه خدمت محور اثر ضعیف‌تری بر کیفیت عرضه خدمات در مقایسه با سایر عوامل مانند تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد، ولی به رابطه مثبت و معنا دار انگیزه خدمت عمومی و عملکرد سازمانی دست یافت. از این رو، انگیزه خدمت عمومی به رفتار شهروندی سازمانی مثبت منجر می‌شود که بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. نتیجه این پژوهش هم با نتایج مطالعات و

۱- منابع

افجه، سید علی اکبر؛ دهقانان، حامد؛ مفاخری، فهیمه. (۱۳۹۴). تأثیر حمایت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۳)، ۴۷-۲۳.

زارعی متین، حسن. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: انتشارات آگه.

نعمتی، سمیه؛ خائف الهی، احمد علی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۹۵). طراحی نظام انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۱۳).

خائف الهی، احمد علی؛ نرگسیان، عباس؛ باباشاهی، جبار. (۱۳۹۱). مطالعه رابطه بین اعتیاد به کار و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پرستاران شهر تهران). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۴(۱۷).

محسنین، شهریار؛ اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حد/قل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS: آموزشی و کاربردی. تهران: نگاه دانش.

نیومن، ویلیام لاورنس. (۱۳۹۲). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. (ترجمه حسن دانایی فرد و سید حسین کاظمی). تهران: انتشارات مهربان نشر.

- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 33-46.
- Baines, T. S., & Kay, J. M. (2002). Human performance modelling as an aid in the process of manufacturing system design: a pilot study. *International journal of production research*, 40(10), 2321-2334.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Brewer, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl 3), 1347-1362.
- 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.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2011). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, 36(3), 356-377.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement testing an abridged version of perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Impelman, K. (2007). *How does personality relate to contextual performance, turnover, and customer service?*. University of North Texas.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Knapp, J., & McLean, D. (2003). The Passion for Public Service What attracts people to the park and recreation profession? *PARKS AND RECREATION-WEST VIRGINIA*, 38(5), 24-31.
- 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.
- Mihalcioiu, R.-M. (2011). *Public Service Motivation*. EIRP Proceedings, 6.
- Perry, J. L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Sunaryo, S., & Suyono, J. (2013). A test of model of the relationship between public service motivation, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Review Integrative Business & Economics*, 2(1), 384.
- Taylor, J. (2007). The Impact Of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis. *Public administration*, 85(4), 931-959.
- Zhang, Y., & Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6(2), 330-340.