



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی- پژوهشی

سال یازدهم، شماره‌ی ۲۲، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۸

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی با رویکرد روانشناختی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۹

* حسن دانایی‌فرد

** معصومه دنیایی

*** حبیب‌الله طاهرپور

**** اسدالله گنجعلی

doi: 10.22080/jem.2020.17582.3035

چکیده

پژوهش در پی تبیین نقش اقدامات منابع انسانی در انگیزه خدمت عمومی با رویکرد روان‌شناختی است. به عبارت دیگر ضمن تعیین اقدامات منابع انسانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی، بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی از منظر روان‌شناختی مدنظر قرار گرفته است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی و علی است. جامعه تحقیق کارکنان یکی از دانشگاه‌های دولتی با ۴۴۵ نفر است تعداد ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه تعیین و پژوهش به وسیله پرسشنامه‌ای مبتنی بر ۱۱۴ سؤال انجام شد. انسجام درونی ابزار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که مورد تأیید قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ اقدامات منابع انسانی درک شده ۰.۹۷۲، مالکیت روان‌شناختی ۰.۹۳۹، جو روان‌شناختی ۰.۹۷۳، انگیزه خدمت عمومی ۰.۸۷۶ و توانمندسازی روان‌شناختی ۰.۸۸۳ است. نتایج نشان می‌دهد اقدامات منابع انسانی بر جو روان‌شناختی، مالکیت روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد. همچنین نقش میانجی‌گری مالکیت روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی درک شده و انگیزه خدمت عمومی تأیید شد. لیکن رابطه اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی و نقش میانجی‌گری جو روان‌شناختی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی درک شده و انگیزه خدمت عمومی تأیید نشد.

واژگان کلیدی: اقدامات منابع انسانی درک‌شده، مالکیت روان‌شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی، جو روان‌شناختی

* نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، hdanaee@modares.ac.ir

** دانشجوی دکتری موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران masomehdonya@gmail.com

*** استادیار گروه مدیریت دولتی، عضو هیات علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران habtaherk@yahoo.com

**** استادیار گروه مدیریت دولتی، عضو هیات علمی دانشگاه امام صادق، تهران، ایران ganjali@isu.ac.ir

۱- مقدمه

محققان مدیریت دولتی مدت‌های طولانی است که ادعا می‌کنند کارکنان دولتی از کارکنان سایر بخش‌ها متفاوت‌اند. در حقیقت نیازها و ارزش‌های مرتبط با کار کارکنان بخش دولتی از کارکنان بخش خصوصی و محتوای انگیزشی بخش دولتی (عمومی) از محتوای انگیزشی بخش خصوصی متفاوت است (پری^۱، ۱۹۹۷). بدین منظور، بهره‌گیری از افرادی در دولت و سازمان‌های دولتی که دارای روحیه خدمت به جامعه بوده و برخوردار از انگیزه خدمت عمومی‌اند^۲، می‌تواند نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی نهادهای عمومی ایفا کند. در این راستا چگونگی به‌کارگیری 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. دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های انسانی، فکری و اجتماعی منبع اصلی برای کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌آیند و نقش و جایگاه منابع انسانی در موفقیت‌های سازمان کلیدی و اساسی خواهد بود (اسچلر و جکسون^۳، ۲۰۰۹). بر این اساس محققان مدیریت، پذیرش فعالیت‌های منابع انسانی محور را برای بهبود نتایج فردی و سازمانی را پیشنهاد می‌کنند (گولدویلیمز^۴، ۲۰۱۴). بررسی روند تحقیقات انجام‌شده در خصوص رابطه اقدامات منابع انسانی و نتایج مؤید این نکته است که عامل انگیزش کارکنان در کنار عواملی نظیر سرمایه انسانی و توانمندسازی به‌عنوان مکانیزم‌های اصلی شکل‌گیری نتایج مطلوب شناخته‌شده است. بیشتر تحقیقات در حوزه اقدامات منابع انسانی با پذیرش دیدگاه مدیریتی، فرض می‌کردند آنچه توسط مدیران گزارش می‌شود با ادراک کارکنان سازگار است. تحقیقات اخیر تأثیر حیاتی ادراکات، بر نگرش و رفتار کارکنان را نشان می‌دهد و توجه محققان را به بررسی سیستم‌های منابع

¹ Perry

² Public service motivation

³ Schuler & Jackson

⁴ Gould-Williams

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی..... ۱۸۷

انسانی از دیدگاه کارکنان متمرکز می‌نمایند. بر این اساس محققان به کارگیری مکانیزم های روان‌شناختی و انگیزشی را در ادراک کارکنان از سیستمهای منابع انسانی و عکس‌العمل‌های آنها نسبت به این سیستمها دارای اهمیت می‌دانند (جانگ، تاکچی و لیپاک^۱، ۲۰۱۳). هدف این پژوهش بررسی نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی و همچنین نقش مکانیزم های روان‌شناختی در این رابطه است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انگیزه خدمت عمومی: تأثیر عوامل مختلف بر انگیزه کاری ریشه در ملاحظات عمیق‌تری در خصوص اینکه "چه چیزی محرک کارکنان است و آنها را به عمل وامی‌دارند" ریشه دارد. این ملاحظات به دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با عقلانیت انسان منتهی می‌شود. در ادبیات مدیریت دولتی، انگیزه از دو دیدگاه موردبررسی قرار گرفته است. دیدگاه اول که در تئوری انتخاب عمومی نشأت می‌گیرد، رفتار کارکنان دولتی را بر طبق عقل معاش و منافع شخصی در نظر می‌گیرد. این دیدگاه به معرفی ابزارهای مدیریت دولتی نوین مثل پرداخت بر مبنای عملکردی می‌پردازد. این استراتژی به دنبال انگیزختن کارکنان دولتی به وسیله تأمین نیازهای بیرونی آنهاست. دومین رویکرد انگیزه خدمت عمومی را که تأکیدش بر بعد درونی انگیزه است در نظر می‌گیرد انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان وزنه تعادل نظریه‌های انتخاب عقلانی، در نظر گرفته شد است. به‌عبارت‌دیگر انگیزه خدمت عمومی به‌منظور توسعه تئوری‌های انگیزه کاری در سازمان‌های دولتی توسعه‌یافته است (اندرفوهرن، راون و ریبتز، ۲۰۱۰، پری و وایز، ۱۹۹۰) انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان آمادگی فرد برای پاسخگویی به انگیزه‌هایی که اساساً و منحصرأ در نهادها و سازمان‌های دولتی ریشه دارد، تعریف کرده‌اند. بعدها پری سنج‌های ارائه داد که نوع شناسی انگیزه‌ها را به چهار بعد شامل جذابیت خط‌مشی گذاری، تعهد به منفعت

¹ Jiang, Takeuchi, Lepak

² Anderfuhren-Biget, Varone & Ritz

³ Perry & Wise

عمومی، وظیفه شهروند، شفقت و از خودگذشتگی تعیین کرد (پری و هوندیگم، ۲۰۰۸). تلاش‌های اخیر برای تعریف انگیزه خدمت عمومی از تحقیق وندنابل (۲۰۰۷) در اروپا نشأت می‌گیرد. او انگیزه خدمت عمومی را به‌عنوان باور، ارزش‌ها و نگرش‌هایی تعریف می‌کند که فراتر از منفعت فردی و سازمانی می‌روند و نگران منفعت موجودیت‌های سیاسی بزرگتراند. که بر اساس این منفعت افراد را برمی‌انگیزد تا مطابق آنچه نهاد جمعی صحیح می‌داند، عمل کنند.

تئوری فرایندی انگیزه خدمت عمومی: تئوری فرایندی انگیزه خدمت عمومی پری، مفهوم روابط علی متقابل در میان سه عامل " اثرات محیطی"، "عوامل شناختی" و " سایر عوامل فردی و رفتار" (که توسط باندورا^۳ در سال ۱۹۸۶ ارائه شده بود) را به کار می‌گیرد. پری متغیرهای اساسی را به چهار گروه که شامل محتوای تاریخی اجتماعی شامل آموزش حرفه‌ای، تحصیلات، مذهب، روابط خانوادگی، محتوای انگیزشی شامل انگیزاننده‌های سازمانی، مشخصات شغلی و متغیرهای محیط کاری، مشخصات فردی و رفتار کارکنان تقسیم می‌نماید (پری، ۲۰۰۰). بر این اساس فرض اصلی تئوری فرایندی پری این است که موضوعات مدیریتی بر نگرش و رفتارها در محیط کار تأثیر می‌گذارد. بررسی پیشایندهای انگیزه خدمت عمومی نشان می‌دهد که توجه کافی به پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی انجام نشده است. بر این اساس و با توجه به اهمیت سیستمهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها در بخش بعدی اقدامات منابع انسانی به‌عنوان یکی از پیشایندهای اساسی انگیزه خدمت عمومی موردبررسی قرار می‌گیرند (ریتز، بریور، نیومن، ۲۰۱۶، ۴)

اقدامات منابع انسانی: فعالیت‌های منابع انسانی در سطوح مختلف تحلیل، مفهوم‌سازی می‌شوند. اقدامات منابع انسانی پایین‌ترین سطح فعالیت‌های منابع انسانی

¹ Hondeghem

² Vandenabeele

³ Bandura

⁴ Ritz, Brewer & Neumann

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی.....۱۸۹

است که منعکس کننده فعالیت‌های سازمانی است که برای کسب برخی نتایج مشخص طراحی می‌شوند (لیپاک، لیو، چانگ، هاردن^۱، ۲۰۰۶). انتخاب سطح مناسب برای اندازه‌گیری اقدامات منابع انسانی موضوع مهمی است. در مدلی که توسط نیشی^۲ ارائه شده است، فرایندی تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج کارکنان و نهایتاً عملکرد سازمانی بررسی شده است. بر اساس مدل ارائه شده بین اقدامات منابع انسانی قصد شده، واقعی و درک شده تفاوت وجود دارد. اقدامات منابع انسانی قصد شده به‌عنوان سیستمی از اقدامات منابع انسانی که تصمیم گیران شرکت معتقدند به پاسخ‌های مطلوب کارکنان منتهی می‌گردد، تعریف می‌شود. روش‌های مختلفی که اقدامات طراحی شده اجرا می‌شود به‌عنوان اقدامات واقعی شناخته می‌شود. اقدامات واقعی به‌طور متفاوتی توسط کارکنان درک و تفسیر می‌شود که به‌عنوان اقدامات منابع انسانی درک شده شناخته می‌شود (رایت و نیشی^۳، ۲۰۰۶). در این مقاله اقدامات منابع انسانی درک شده به‌عنوان پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی در نظر گرفته شده‌اند.

انواع اقدامات منابع انسانی: روند مطالعات نشان می‌دهد که توافق کمی در خصوص اقدامات منابع انسانی وجود دارد. در فرا تحلیل‌های مختلف در حوزه اقدامات منابع انسانی به بررسی انواع اقدامات منابع انسانی پرداخته شده است. بون در سال ۲۰۱۱ بر اساس تحقیقات گذشته ۳۸ اقدام منابع انسانی را در نظر گرفته است که با توجه به جامع بودن در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

جو روان‌شناختی: بر اساس هنجار مقابله‌به‌مثل^۴ و دیدگاه مبادله اجتماعی وقتی سازمان‌ها از کار کارکنان قدردانی می‌کنند و از طریق سرمایه‌گذاری در سیستم‌های منابع انسانی از رفاهشان حمایت می‌کنند از کارکنان انتظار می‌رود تا از طریق نگرش‌ها

¹ Lepak, Liao, Chung, & Harden

² Nishii

³ Wright, Nishi

⁴ Reciprocity

و رفتارهای مثبت کاری در جهت سازمان مقابله به مثل کنند (لیپاک^۱، ۲۰۰۶). بر اساس این فرض که ادراک کارکنان بر نتایج فردی و سازمانی مؤثر است به کارگیری جو به عنوان ابزاری تشخیصی برای بهبود سازمانی و تغییر به طور وسیعی کاربرد دارد. جو روان‌شناختی به عنوان یک سازه یکپارچه که شامل ارائه (بازنمایی) معنادار روان‌شناختی فردی از ساختار، فرایندها و حوادث سازمانی است، تعریف می‌شود (پارکر^۲، ۲۰۰۳). توانمندسازی روان‌شناختی: توانمندسازی از نظر کانگر و کانگو عبارت است از "فرایند افزایش احساس شایستگی کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایط که موجب ناتوانیشان شده است. توماس و ولتهوس توانمندسازی روان‌شناختی را حالتی روانی و فرایند انگیزشی جهت انجام فعالیت‌های کار، به طور ذاتی معرفی نمودند (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

مالکیت روان‌شناختی: بر اساس نظر ارایلی (۲۰۰۲) "وقتی مدیران درباره مالکیت صحبت می‌کنند، چیزی که آن‌ها به طور معمول می‌خواهند القای مالی نیست، بلکه القای مالکیت روان‌شناختی است" مالکیت روان‌شناختی به عنوان سازه شناختی - عاطفی و حالتی است که در آن افراد احساس می‌کنند، هدف مالکیت یا جزئی از آن (از نظر ماهیت (چه مادی و چه غیرمادی) به آن‌ها تعلق دارد. "آن مال من است". به طوری که این حس، آگاهی فردی، اندیشه‌ها، عقاید و باورهای معطوف به هدف را منعکس می‌کند (پیرس، موستاوا و دیرکس، ۲۰۰۱). مالکیت روان‌شناختی، حالتی است که فرد احساس مالکیت خود را نسبت به هر یک از زمینه‌های گوناگون نظیر سازمان، شغل و وظایف کاری، فضای کار، ابزار و تجهیزات کاری، ایده‌ها، پیشنهادها و اعضای گروه خود نسبت می‌دهند (وندن و پیرس^۳، ۲۰۰۴).

پیشینه پژوهش: در خصوص تأثیر اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی تحقیقات معدودی انجام شده است. اولین بار گیاکیو (۲۰۱۳) به بررسی تأثیر اقدامات

¹ Lepak

² Parker

³ Van Dyne & Pierce

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی.....۱۹۱

منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی و عملکرد سازمانی پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی مختلف ممکن است به‌عنوان پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی در نظر گرفته شود و پیشگویی قوی از عملکرد سازمانی درک شده باشد. هم‌زمان با گیاکیو، وندبل (۲۰۱۳) از تئوری مبادله اجتماعی و تئوری فرایندی پری برای پیش‌بینی اینکه انگیزه خدمت عمومی، رابطه بین نتایج کارکنان و اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا را متأثر می‌کند، استفاده نموده است. اسکات و پرانک (۲۰۱۴) مدلی به‌منظور شفاف‌سازی مکانیزم که از طریق آن سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با انگیزه خدمت عمومی ارتباط می‌یابند، ارائه دادند. نتایج نشان می‌دهد که انگیزه خدمت عمومی به‌وسیله اقدامات منابع انسانی مختلف و سه نیاز روان‌شناختی اصلی (استقلال، وابستگی و شایستگی) تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ولیکن نیازهای روان‌شناختی به‌طور کامل روابط بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری نمی‌کند.

گودویلیامز (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با هدف شناسایی پیشایندهای سازمانی انگیزه خدمت عمومی انجام داد. نتایج نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی داخلی به‌طور مثبت با انگیزه خدمت عمومی مرتبط است درحالی‌که اقدامات منابع انسانی بیرونی به‌طور منفی با انگیزه خدمت عمومی مرتبط است. در خصوص تأثیر جو در رابطه بین اقدامات منابع انسانی و انگیزه، اولین بار استروف و بوان^۱ (۲۰۰۰) با مطرح نمودن رویکردهای چند سطحی مطرح نمود بعدها لیپاک (۲۰۰۶) با کامل نمودن مدل چند سطحی استروف و بوان ادراک از جو را به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین سیستم‌های منابع انسانی و انگیزه مطرح نمود. سایر تحقیقات انجام‌شده در این خصوص در جدول (۱) اشاره شده است.

¹ Ostroff, & Bowen

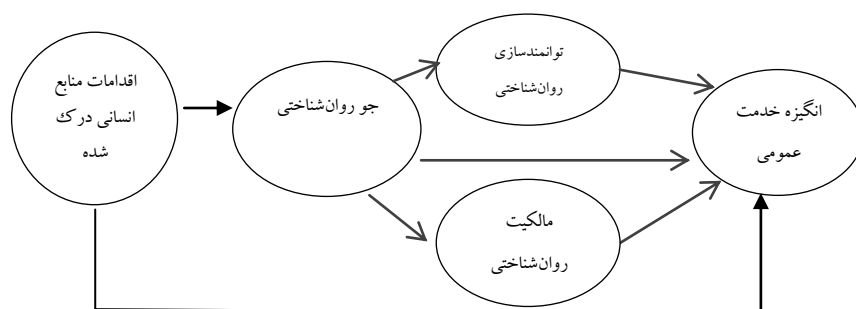
جدول ۱- خلاصه پژوهش‌ها

منبع	نتایج
(Fabian Homberg, Professor Klaus) (Heine, Schott, & Pronk, ۲۰۱۴)	رابطه اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی‌گری استقلال، وابستگی و شایستگی
(Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, ۲۰۱۵)	رابطه منابع انسانی داخلی/ بیرونی با انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی‌گری تناسب فرد و سازمان
(Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2013)	رابطه اقدامات منابع انسانی با اثربخشی سازمانی با نقش میانجی‌گری انگیزه خدمت عمومی
(Mostafa, Gould-Williams, & Bottomley, 2015)	رابطه اقدامات منابع انسانی با رفتار شهروند سازمانی و تعهد اثربخش با نقش میانجی‌گری انگیزه خدمت عمومی
(WV Vandenabeele et al., 2013)	رابطه ارزش‌های عمومی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک با عملکرد کارکنان و سازمان با نقش میانجی‌گری انگیزه خدمت عمومی
(Anderfuhren-Biget et al., 2010)	روابط تیمی و حمایت و انگیزه‌های مادی بر انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی‌گری انگیزه در کار
(Fabian Homberg et al., 2014)	رابطه حجم کاری و اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا بر رضایت شغلی، تعهد اثربخش و قصد ترک خدمت با نقش میانجی‌گری وظیفه شهری (مدنی) ^۱
(Boxall, Ang, & Bartram, 2011)	نقش میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی در رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد کارکنان

¹ Civil duty

منبع	نتایج
(Ehmrooth & Björkman, 2012)	تأثیر فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت و عملکرد شغلی و نقش میانجی گر توانمندسای روان شناختی
(Zhang & Bartol, 2010)	رهبری توانمند کننده، توانمندسازی روان شناختی را تحت تأثیر قرار می دهد که توانمندسازی روان شناختی نیز به نوبه خود بر انگیزه درونی در فرایند خلاقیت تأثیر می گذارد.
(Lepak et al., 2006)	ادراک از جو را به عنوان میانجی گر تأثیر سیستم منابع انسانی بر انگیزش
(Pierce, O'driscoll, & Coghlan, 2004)	نقش میانجی گری مالکیت روان شناختی در رابطه بین سطوح ساختار محیط کاری (شامل تکنولوژی، طراحی شغل و سیستم تصمیم گیری و پاسخ های کارکنان
خسروی (۱۳۸۹)	رابطه هویت سازمانی، انگیزش کارراه و مالکیت روان شناختی با انگیزه شغلی و اشتیاق کاری

شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش و رابطه بین متغیرها را نمایش می دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل فوق فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل است:

۱. اقدامات منابع انسانی درک شده بر جو روان‌شناختی تأثیر دارد.
۲. اقدامات منابع انسانی درک شده بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.
۳. جو روان‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.
۴. جو روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر دارد.
۵. جو روان‌شناختی بر مالکیت روان‌شناختی تأثیر دارد.
۶. توانمندسازی روان‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.
۷. مالکیت روان‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر دارد.

۳- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی و علی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه برگرفته از مطالعه کیم، برای سنجش انگیزه خدمت عمومی، اقدامات منابع انسانی درک شده از پژوهش بون^۱، جو روان‌شناختی از مطالعه کویز و دیکوتیز^۲، توانمند روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر، پرسشنامه مالکیت روان‌شناختی می هیو^۳ است. پرسشنامه‌ها بر اساس مبانی نظر تهیه شده است و به تأیید صاحب‌نظران رسیده است. در تحقیق حاضر کارکنان یکی از دانشگاه‌های دولتی به عنوان جامعه آماری انتخاب شد. تعداد جامعه حاضر ۴۴۵ نفر هستند برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و نمونه‌گیری از جامعه محدود، تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪.

¹ Boon

² Delmotte

³ Mayhew

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی.....۱۹۵

مورد محاسبه قرار گرفت و تعداد ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه آماری به دست آمد. به منظور اطمینان از پوشش نمونه ۴۰۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع شد که به دلیل عدم پاسخگویی برخی از افراد و حذف پرسشنامه های نادرست، تعداد ۲۰۷ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

$$n = \frac{NZ_{pq}^2}{e^2(N-1) + pqZ_{pq}^2} = \frac{445 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(445-1) + 0.5 * 0.5 * 1.96^2} = 206.42$$

برای بررسی و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. تحلیل‌های موردنظر با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شده است. مشخصات جمعیت شناختی به شرح جدول (۲) می باشد:

جدول ۲- مشخصات جمعیت شناختی

سن	> ۲۰	۳۰-۲۰	۴۰-۳۰	۵۰-۴۰	> ۵۰
درصد	٪۰	٪۱۴	٪۴۴	٪۳۱	٪۱۱
مدرک تحصیلی	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
درصد	٪۱۰	٪۱۰	٪۴۰	٪۳۱	٪۹
سابقه خدمت	۱۰۰۰	۲۰-۱۰	۳۰-۲۰	۴۰-۳۰	
درصد	٪۳۴	٪۳۹	٪۲۶	٪۱	
رسته شغلی	آموزشی و فرهنگی	اداری و مالی	فناوری اطلاعات	سایر	
درصد	٪۲۴	٪۶۷	٪۶	٪۳	
جنسیت	زن	مرد			
درصد	٪۶۵	٪۳۵			

۴- یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی مدل بیرونی در SmartPLS پایایی و روایی سازه موردبررسی قرار می‌گیرد. پایایی با دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده می‌شود و روایی سازه با دو شاخص روایی واگرا و روایی همگر سنجیده می‌شود. بارهای عاملی: بنا به گفته هیر و همکاران (۲۰۱۰) بارهای عاملی باید حداقل ۰.۵ و به‌طور ایده آل ۰.۷ و بالاتر باشند. مدل اجرا شد که نتیجه در جدول (3) است.

جدول ۳- بارهای عاملی

سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی
۱	۰.۹۰۲	۲۴	۰.۷۳	۴۸	۰.۸۲۷	۷۴	۰.۸۸۲	۹۷	۰.۸۴۸
۲	۰.۸۰۷	۲۶	۰.۸۲۶	۴۹	۰.۸۰۴	۷۵	۰.۸۵۴	۹۸	۰.۸۷۸
۳	۰.۸۷۲	۲۷	۰.۷۵۳	۵۰	۰.۷۰۳	۷۶	۰.۸۰۹	۹۹	۰.۸۶۷
۴	۰.۸۹۷	۲۸	۰.۸۴۱	۵۱	۰.۷۸۴	۷۷	۰.۸۵۸	۱۰۰	۰.۸۷۷
۵	۰.۹۰۵	۲۹	۰.۷۸۲	۵۲	۰.۷۳۵	۷۸	۰.۸۶۱	۱۰۱	۰.۸۸۴
۶	۰.۸۴۷	۳۰	۰.۷۷۳	۵۳	۰.۸۲۲	۷۹	۰.۸۸۶	۱۰۲	۰.۸۷۵
۷	۰.۸۱۵	۳۱	۰.۸۹۵	۵۴	۰.۸۱۲	۸۰	۰.۸۳	۱۰۳	۰.۸۹۴
۸	۰.۸۲۲	۳۲	۰.۸۷۵	۵۶	۰.۷۱۱	۸۱	۰.۸۱۸	۱۰۴	۰.۸۳۱
۹	۰.۸	۳۳	۰.۸۷۵	۵۷	۰.۸۸	۸۲	۰.۷۷۳	۱۰۵	۰.۸۶۷
۱۰	۰.۸۶۱	۳۵	۰.۸۴۳	۵۸	۰.۸۹۷	۸۳	۰.۸۰۱	۱۰۶	۰.۸۰۸
۱۱	۰.۸۵	۳۶	۰.۸۱۴	۵۹	۰.۸۶۷	۸۴	۰.۸۶۱	۱۰۷	۰.۸۷
۱۲	۰.۸۳۵	۳۷	۰.۸۳۴	۶۱	۰.۸۰۲	۸۵	۰.۸۷۳	۱۰۸	۰.۸۹۷
۱۳	۰.۷۵۶	۳۸	۰.۷۶۷	۶۲	۰.۸۲۸	۸۶	۰.۸۷۷	۱۰۹	۰.۹۲۶
۱۴	۰.۸۳۶	۳۹	۰.۷۴۵	۶۳	۰.۸۳۹	۸۷	۰.۸۵۵	۱۱۰	۰.۹۰۲
۱۵	۰.۸۶۵	۴۰	۰.۸۱۳	۶۴	۰.۸۶۸	۸۹	۰.۹۱۵	۱۱۱	۰.۸۵۳
۱۶	۰.۸۵۶	۴۱	۰.۸۷۵	۶۵	۰.۸۵۵	۹۰	۰.۸۷۹	۱۱۲	۰.۹۲۵
۱۷	۰.۸۰۱	۴۲	۰.۸۱۴	۶۶	۰.۸۴۵	۹۱	۰.۹۰۶	۱۱۳	۰.۸۹۷
۱۹	۰.۷۷۹	۴۳	۰.۷۸۵	۶۷	۰.۷۸	۹۲	۰.۸۷۵	۱۱۴	۰.۸۷۹
۲۰	۰.۷۹۸	۴۴	۰.۸۱۵	۶۸	۰.۸۰۸	۹۳	۰.۹۲۱		
۲۱	۰.۸۶۷	۴۵	۰.۸۰۲	۷۱	۰.۸۷۴	۹۴	۰.۸۶		

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی.....۱۹۷

سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی	سوال	بار عاملی
۲۲	۰.۸۹۵	۴۶	۰.۷۸۷	۷۲	۰.۸۸۱	۹۵	۰.۸۶۱		
۲۳	۰.۸۷	۴۷	۰.۸۸۱	۷۳	۰.۹۱۸	۹۶	۰.۸۷۱		

روایی همگرا: در خصوص تمام متغیرها آلفای کرونباخ در حد قابل قبول است. به گفته هیر و همکاران (۲۰۱۰) وجود سه شرط ۱- پایایی مرکب بیشتر از ۰.۷ ۲- میانگین واریانس مستخرج بیشتر از ۰.۵ ۳- پایایی مرکب بیشتر از میانگین واریانس استخراج شده به معنای همگرا بودن مدل است. با توجه به اینکه مدل ارائه شده دومرتبه‌ای است به منظور سنجش میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مرتبه دوم از فرمول ذیل استفاده می‌شود. مقادیر مربوط به روایی همگرا در جدول (۴) نشان داده شده است.

تعداد ضرایب مسیر / ۲ (ضرایب مسیر) = AVE

جدول ۴- روایی همگرا

عنوان متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	(AVE)	میانگین	انحراف معیار
انگیزه خدمت عمومی	۰.۸۷۶	۰.۸۹۹	۰.۴۲۹	۴.۲۰۶۱	۰.۵۲۶۹۷
جو روان شناختی	۰.۹۷۳	۰.۹۷۵	۰.۷۲۸	۳.۱۱۳۶	۰.۹۰۴۴۳
مالکیت روان شناختی	۰.۹۳۹	0.949	۰.۸۷۲	۳.۰۷۹۴	۰.۹۴۲۷۵
توانمندسازی روان شناختی	۰.۸۸۳	۰.۹۰۳	۰.۵۶۲	۳.۷۹۳۵	۰.۶۱۳۴۱
اقدامات منابع انسانی	۰.۹۷۲	۰.۹۷۴	۰.۵۰۷	۲.۸۵۸۲	۰.۷۷۶۶۳
امنیت استخدامی	۰.۸۵۱	۰.۹۰۱	۰.۶۹۷	۲.۸۰۳۱	۰.۹۳۷۴
آموزش و توسعه	۰.۹۱۴	۰.۹۳۲	۰.۶۶۲	۲.۷۵۷۸	۰.۸۹۴۲۴
ارزیابی عملکرد و پاداش	۰.۹۳۶	۰.۹۴۸	۰.۷۲۴	۲.۴۵۵۵	۰.۹۱۸۸۲
انتخاب و استخدام	۰.۹۱۰	۰.۹۳۷	۰.۷۸۷	۲.۸۳۷۰	۱.۰۱۴۳
کارتیمی	۰.۸۶۴	۰.۹۰۸	۰.۷۱۲	۳.۱۰۶۳	۰.۸۴۵۵۷

عنوان متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	(AVE)	میانگین	انحراف معیار
تبادل کار و زندگی	۰.۸۲۴	۰.۸۹۶	۰.۷۴۱	۲.۶۲۱۶	۰.۹۱۹۱۲
مشارکت، استقلال، طراحی	۰.۹۱۰	۰.۹۲۹	۰.۶۵۳	۳.۴۲۵۹	۰.۹۸۵۶۸

روایی واگرا: اعتبار تفکیکی اشاره به این دارد که چه میزان یک سازه از متغیرهای دیگر جداست (هیر و همکاران، ۲۰۱۰) برای تأیید اعتبار تفکیکی، کل میانگین مستخرج ((AVE باید بزرگ‌تر از مربع همبستگی درون سازه باشد (فورنر و لاک^۱، ۱۹۸۱). جدول همبستگی درون سازه و جذر AVE مربوطه را در قطر ماتریس نشان می‌دهد که تمام Ave ها از مربع همبستگی درون سازه بزرگ‌ترند. بنابراین این مدل دارای اعتبار تفکیکی مناسبی است.

ارزیابی مدل درونی (برازش مدل): برای ارزیابی مدل درونی در تکنیک حداقل مربعات جزئی شاخص‌های ۱.. ضریب تعیین ۲. شاخص استون-گیسر (2 و GOF استفاده می‌شود. ضریب تعیین، میزان تبیین متغیر وابسته از طریق متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۳۳/۱۹، ۰/۰ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش مدل معرفی کرده است (چن^۲، ۱۹۹۸). شاخص استون-گیسر قابلیت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را نشان می‌دهد. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۱۵/۰، ۰/۲ و ۳۵/۰ را به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. شاخص GOF برازش کلی مدل را نشان می‌دهد. وتزلز و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (وتزلز، اودیکیکن، ون اوپن^۳، ۲۰۰۹).

$$GOF = \sqrt{COMMUNALITY * R^2} \quad Communalities = \sum_{i=1}^n communalities$$

¹ Fornell & Larcker

² Chin

³ Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی.....۱۹۹

با توجه به نتایج جدول (۵) برازش کلی مدل قوی است.

جدول ۵- برازش مدل

عنوان متغیر	R Square	Q ²	عنوان متغیر	R Square	Q ²
انگیزه خدمت عمومی	۰.۱۷۸	۰.۵۱۸	کار تیمی	۰.۶۷۲	۰.۴۴۷
مالکیت روان شناختی	۰.۴۴۴	۰.۰۶۷	مشارکت، استقلال طراحی	۰.۷۶۴	۰.۴۶۵
جو روان شناختی	۰.۵۱۲	۰.۶۲۰	انتخاب و استخدام	۰.۷۰۲	۰.۵۱۸
توانمندسازی روان شناختی	۰.۲۵۳		اقدام تعادل کار و زندگی	۰.۵۶۲	۰.۳۹۱
ارزیابی عملکرد و پاداش	۰.۷۹۰	۰.۵۲۸	امنیت استخدامی	۰.۵۴۵	۰.۳۵۶
					GOF
					۰.۵۳۴۶۵۵۳

آزمون فرضیه‌ها: جدول (۶) خروجی نرم افزار PLS است که آزمون معناداری فرضیه‌ها

و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.

جدول ۶- آزمون معناداری و ضرایب مسیر

فرضیه‌ها	Original Sample	آماره T	P Values	نتیجه
اقدامات منابع انسانی درک شده < جو روان شناختی	۰.۷۱۵	۱۶.۹۵۸	۰.۰۰۰	تأیید
اقدامات منابع انسانی درک شده < انگیزه خدمت عمومی	-۰.۰۳۱	۰.۳۲۶	۰.۷۴۵	رد
جو روان شناختی < انگیزه خدمت عمومی	-۰.۱۸۸	۱.۸۴۷	۰.۰۶۵	رد
جو روان شناختی < توانمندسازی روان شناختی	۰.۵۰۳	۹.۱۰۴	۰.۰۰۰	تأیید
جو روان شناختی < مالکیت روان شناختی	۰.۶۶۷	۱۲.۱۷۴	۰.۰۰۰	تأیید
توانمندسازی روان شناختی < انگیزه خدمت عمومی	۰.۳۹۸	۴.۶۳۷	۰.۰۰۰	تأیید
مالکیت روان شناختی < انگیزه خدمت عمومی	۰.۱۹۸	۲.۱۰۷	۰.۰۳۶	تأیید

حسب مقدار PVALUE و آزمون T و همانطور که در جدول ۶ نمایش داده شده است به جز فرضیه دو و سوم، سایر فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر رابطه خطی

معنی‌داری بین جو روان‌شناختی و اقدامات منابع انسانی درک شده با انگیزه خدمت عمومی وجود ندارد.

در خصوص متغیرهای میانجی‌گرنیز مقدار خروجی نرم‌افزار PLS به شرح جدول

(۷) است:

جدول ۷- ضریب معناداری متغیرهای میانجی‌گر

فرضیه‌ها	آماره T	P value	نتیجه
اقدامات منابع انسانی -> جو روان‌شناختی -> انگیزه خدمت عمومی	۱.۷۸۹	۰.۰۷۴	رد
جو روان‌شناختی -> مالکیت روان‌شناختی -> انگیزه خدمت عمومی	۲.۰۸۵	۰.۰۳۸	تأیید
جو روان‌شناختی -> توانمندسازی روان‌شناختی -> انگیزه خدمت عمومی	۳.۹۲۷	۰.۰۰۰	تأیید

با عنایت به مقدار PVALUE و آزمون T نقش میانجی‌گری "جو روان‌شناختی" رد و "توانمندسازی روان‌شناختی" و "مالکیت روان‌شناختی" متغیرها تأیید می‌شود.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

میانگین ارزشی متغیر انگیزه خدمت عمومی ۴.۲۰۶ که بیشتر از میانگین نظری (۳) است و نشان می‌دهد که انگیزه خدمت عمومی در بین کارکنان دانشگاه در سطح بالایی قرار داد. میانگین ارزشی متغیر اقدامات منابع انسانی درک شده ۲.۸۵۸۲ که کمتر از میانگین نظری (۳) است و نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی درک شده در بین کارکنان دانشگاه در سطح پایین‌تر از میانگین نظری قرار داد. میانگین ارزشی متغیر جو روان‌شناختی ۳.۱۱۳۶ شده است که بالاتر از میانگین نظری (۳) است و نشان می‌دهد که جو روان‌شناختی در بین کارکنان دانشگاه در سطح بالاتر از میانگین نظری قرار داد. میانگین ارزشی متغیر توانمندسازی روان‌شناختی ۳.۷۹۳۵ است که بالاتر از میانگین نظری (۳) است و نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی در بین کارکنان دانشگاه در سطح بالاتر از میانگین نظری قرار داد. میانگین ارزشی متغیر مالکیت روان‌شناختی

طراحی مدل تبیین نقش اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی.....۲۰۱۰

۳۰۷۹۴ است که بالاتر از میانگین نظری (۳) است و نشان می‌دهد که مالکیت روان‌شناختی در بین کارکنان دانشگاه در سطح بالاتر از میانگین نظری قرار داد.

هدف این پژوهش بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر انگیزه خدمت عمومی با رویکرد روان‌شناختی بود. یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر تأثیرپذیری انگیزه خدمت عمومی از اقدامات منابع انسانی با رویکرد روان‌شناختی با تحقیقات انجام‌شده در این حوزه همخوانی دارد. رابطه بین اقدامات منابع انسانی درک شده و انگیزه خدمت عمومی مشابه تحقیقات انجام‌شده توسط گیاکیو^۱ (۲۰۱۳)، گودویلیامز (۲۰۱۵)، اسکات و پرانک^۲ (۲۰۱۴) و هموبرگ^۳ (۲۰۱۶) تأیید شد. لیکن برخلاف تحقیقات مزبور در تحقیق حاضر رابطه غیرخطی تأیید قرار گرفت. مشابه باکس^۴ و همکارانش (۲۰۱۱) و اهرنروت و بجرکمن^۵ (۲۰۱۲) نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی با انگیزه خدمت عمومی تأیید شد. نتایج تحقیق رابطه توانمندسازی روان‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی را مورد تأیید قرار داد این نتایج با نتایج پژوهش زنگ و بارتو^۶ رابطه توانمندسازی بر انگیزه درونی بررسی نموده بود مشابه است. همچنین رابطه مالکیت روان‌شناختی با انگیزه خدمت عمومی مورد تأیید قرار گرفت که پیش‌ازاین خسروی (۱۳۸۹) رابطه مالکیت روان‌شناختی را با انگیزه موردبررسی و تأیید قرار داده بود. همچنین نقش میانجی‌گری مالکیت روان‌شناختی مشابه تحقیق انجام‌شده توسط اودریسکول، پیرس و کاگمن^۷ مورد تأیید قرار گرفت. در خصوص نقش میانجی‌گری جو روان‌شناختی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی درک شده و انگیزه خدمت عمومی برخلاف پژوهشی که لیپاک (۲۰۰۶) انجام داد تأیید نشد.

¹ Giauque

² Schott & Pronk

³ Homberg

⁴ Boxall

⁵ Ehrnrooth and Bjorkman

⁶ Zhang & Barto

⁷ O'driscoll, Pierce, & Coghlan

با توجه به تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی پیشنهاد می‌شود مدیران در کارکنان این احساس را ایجاد نمایند که فعالیت آن‌ها بسیار مهم و ارزشمند است، از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود شایستگی، مهارت و استقلال لازم جهت انجام وظایف در کارکنان ایجاد و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها فراهم شود. با توجه به تأثیر اقدامات منابع انسانی درک شده شامل طراحی شغل، کار تیمی و ارزیابی عملکرد و پاداش"، "تعادل کار و زندگی" "انتخاب و استخدام" و "آموزش و توسعه" بر انگیزه خدمت عمومی، مدیران بر روی در طراحی شغل نسبت به ایجاد شغل‌هایی که دارای وظایف کامل و متنوع‌اند سرمایه‌گذاری نمایند، همچنین مشاغل به نحوی طراحی شود که امکان مشارکت در تصمیم‌گیری فراهم شود. همچنین در انجام فعالیت‌های شغلی امکان انجام وظایف در قالب کار تیمی و تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری تیمی فراهم شود. همچنین در ارزشیابی کارکنان بر عملکرد کارکنان توجه شود و این ارزشیابی منصفانه باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود که به انتخاب و استخدام افراد اهمیت داده شود و فرد مناسب و شایسته برای هر شغل انتخاب شود. از سوی دیگر در صورتی که امکان شرکت در دوره‌های آموزشی فراهم شود و برای مسیر شغلی کارکنان برنامه‌ریزی شود، برنامه‌های که از خانواده کارکنان حمایت نماید و اهمیت به تعهدات در زندگی شخصی در کنار وظایف کاری و در نظر گرفتن ساعت کاری پاره‌وقت، بر افزایش انگیزه خدمت عمومی مؤثر است.

فهرست منابع

Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, 13(3), 213-246 .

Boon, C. Den Hartog, D. Boselie, P. (2011), The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the

role of person–organization and person–job fit, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), PP138-162

Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the ‘black box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532 .

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp, 295-336.

Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), -1109-1135 .

Fabian Homberg, D. V. T., Professor Klaus Heine, D., Schott, C., & Pronk, J. (2014). Investigating and explaining organizational antecedents of PSM. Paper presented at the Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget process engagement. *Academy of management Journal*, 53(1), 107-128., S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150 .

Giauque, D., Anderfuhren–Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3) , 202-220

Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T., Snape, E., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic duty and

employee outcomes: Do high commitment human resource practices and work overload matter? *Public Administration*, 92(4), -937-952 .

Khosravi, V., Naami, A., Naesi, A. (2010). The Study Of Relations Between organizational Identity, Job appurtenances, Psychological Ownership In Iranian Industrial Company. *Iran Organizational and Industrial Physiological national Congress*. 2(1), [in Persian].

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research *Research in personnel and human resources management Emerald Group Publishing Limited*, pp 217-277

Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757 .

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), -389-416 .

Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197

Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10 (2), 471-488 .

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1),3-12 .

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.

Pierce, J. L., O'driscoll, M. P & ,Coghlan, A.-M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *The Journal of social psychology*, 14(5), 507-534

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 31(3), 291-316

Schuler, R., Jackson, S.E., 2009. Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1 (1), P35-5

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681 .

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4),439-459.

Vandenabeele, W.(2007), Toward a public administration theory of public service motivation: *An institutional approach*. *Public Management Review*, 9(4), 545-556 .

Vandenabeele, W., Leisink, P., Knies, E., Leisink, P., Boselie, P., van

Vandenabeele, W., P. Leisink and E. Knies. (2013). ‘Public Value Creation and Strategic Human Resource Management: Public Service Motivation as a Linking Pin’, in P. Boselie, P. Leisink, M. van

Bottenburg and D.M. Hosking (eds), *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 37–54

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 4(3)177-195 .

Wright, P. and Nishii, L. (2006). *Strategic Human Resource Management and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis*, Cornell University, Ithaca, NY.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative