Developing a model of employee's intention to stay at their work in National Iranian Gas Company

Valiollah dini[1] – Mojtaba ramazani[2] – Seyed Abdollah Hojati[3]

Nader Bohlooli[4] – Yusef Beighzadeh[5]

Abstract:

This study aims to design a developing model of employee's intention to stay at their work in NIGC based on the grounded theory. In term of fundamental purpose, this study can be consider as a practical research. However, in nature it is a survey research and finally in term of paradigm, it is an exploratory sequential mix method research. Exploratory method was used in qualitative approach in order to identifying the main components of employee's intention to stay at work and the related influenced factors. In part of quantitative method, the developed model was tested with collected data by using SEM. As the results, The accuracy of the developed model was confirmed and it was found that the selected contents, dimensions and indicators was highly accurate and could provide a adequate framework for developing a model of employees intention to stay at work in Iranian national gas company as well.

Keywords:
Human resource, motivation, intention to stay at work, National Iranian Gas Company.

1. PhD student in Public Administration, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. Validini44@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Business Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (corresponding author). dmramazani@gmail.com
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. abdollahbonabi@gmail.com
4. Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Na.bohlooli@gmail.com
5. Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. Yusuf.beighzadeh@gmail.com

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۰۸ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۲/۰۶**

طراحی الگوی بهبود تمایل به ادامهٔ خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران

ولی‌الله دینی[۱] ـ مجتبی رمضانی[۲]* ـ سید عبدالله حجتی[۳] ـ نادر بهلولی[۴] ـ یوسف بیک‌زاده[۵]

چکیده

پژوهش حاضر در راستای تدوین مدلی جهت بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران انجام گرفته است. به این منظور از دو روش تحقیق کیفی و کمّی بهره گرفته شده است. این تحقیق بنا به هدف بنیادین آن پژوهشی کاربردی، از نظر ماهیت، پیمایشی و از نظر پارادایمی، جزو پژوهش‌های ترکیبی ـ اکتشافی است. در بخش کیفی با استفاده از روش اکتشافی داده‌بنیان مؤلفه‌های بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان و عوامل مؤثر بر آن مشخص شده و در بخش کمّی داده‌های حاصله از طریق تحقیق توصیفی ـ پیمایشی مورد ارزیابی قرار داده شده است. مدل حاصل از تحلیل کیفی با استفاده از ابزارهای رویکرد مدل معادلات ساختاری پایش شده و معلوم شد که انتخاب مفاهیم، ابعاد و شاخص‌ها از دقت بالایی برخوردار بوده و می‌تواند چارچوب مناسبی را برای تدوین سند چشم‌انداز صنعت گاز جمهوری اسلامی ایران فراهم نماید.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، انگیزه، تمایل به ادامه خدمت کارکنان، شرکت ملی گاز ایران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی ، گروه مدیریت ، واحد بناب ، دانشگاه آزاد اسلامی ، بناب ، ایران. Validini44@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی ، واحد بناب ، دانشگاه آزاد اسلامی ، بناب ، ایران (نویسنده مسئول). dmramazani@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی ، واحد بناب ، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب ، ایران. abdollahbonabi@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. Na.bohlooli@gmail.com

۵. استادیار گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. Yusuf.beighzadeh@gmail.com

مقدمه

این یک واقعیت شناخته شده است که ما در محیطی پویا و پر از خواسته‌های نامحدود زندگی می‌کنیم. این تغییر سریع باعث می‌شود رقابت قوی‌تر شود و پایه‌های سازگار با پیشرفت فناوری را هدایت کند؛ بنابراین، شرکت‌ها سعی می‌کنند جایگزین‌های جدیدی بیابند تا راه‌های پایداری را در میان دیگران ارائه دهند. رویکردهای علمی در مدیریت منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان یکی از این راه‌حل‌ها در نظر گرفت، زیرا فعالیت‌های آموزشی نه‌تنها بر روی صلاحیت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند، بلکه به انگیزهٔ بازیکنان تیم نیز ارزش می‌بخشد. این واقعیت به اثربخشی ساختار سازمانی کمک می‌کند. (نوروزی، ۱۳۹۶)

عملکرد معیاری برای سنجش میزان موفقیت یک سازمان است. عملکرد شرکت با عملکرد کارکنان تعیین می‌شود. عملکرد سازمانی می‌تواند تحت تأثیر عملکرد خود کارکنان باشد. عملکرد کارکنان منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری فرایندهای سازمانی در کل می‌شود. برای کارمندان برای دستیابی به عملکرد خوب در جایی که دانش و مهارت مورد نیاز است ، وجود شایستگی در برخورد با مشکلات کاری بسیار مفید خواهد بود تا به‌سرعت آن‌ها را حل‌وفصل کند. شایستگی تأثیر بسزایی بر عملکرد کارکنان دارد. (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴)

شرکت ملی گاز ایران یکی از چهار شرکت اصلی حوزهٔ صنعت نفت و گاز است و همچنین دارای رتبه نخست در تأمین منابع گازی و سومین رتبه در تولید و مصرف گاز طبیعی در سطح جهان است و با اختصاص بالغبر ۷۰ درصد سهم سبد انرژی کشور را تأمین می‌کند و طبق چشم‌انداز و مأموریت سازمانی در نظر دارد در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ سهم تجارت جهانی گاز را به ۱۰ درصد افزایش دهد. شرکت ملی گاز ایران در سه حوزهٔ پالایش، انتقال و توزیع گاز به صنایع عمده و غیر عمده فعالیت می‌کند و با ۷ شرکت پالایشی، ۱۰ منطقهٔ عملیاتی و ۳۱ شرکت گاز استانی یکی از گسترده‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های کشور از نظر محدودهٔ جغرافیایی است که از پتانسیل کاری نیروی انسانی شامل حدود ۷۰۰.۰۰ نفر در اشکال مختلف نوع استخدام بهره می‌گیرد. این تعداد از منابع انسانی فعال، شرکت ملی گاز ایران را از حیث گستردگی و تنوع نیروی کار مورداستفاده در زمرهٔ بزرگ‌ترین شرکت‌های ایران قرار می‌دهد. شرکت ملی گاز ایران در راستای سیاست‌های استراتژیک توسعهٔ منابع انسانی خود، سالیانه بخش قابل‌توجه‌ای از بودجهٔ جاری خود را صرف اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌های تبیین شده

جهت تحقق اهداف آموزشی و جانشین‌پروری کارکنان می‌نماید. اگرچه این رویکرد بر اساس نگاه مدیران ارشد شرکت ملی گاز به نقش سرمایه‌ای منابع انسانی است اما آمار موجود، نشان‌دهندهٔ سرانهٔ مالی آموزشی و جانشین‌پروری بسیار بالایی است که نگرانی و توجه ویژهٔ مدیریت کلان را به موضوع راهکارهای حفظ و نگهداشت این منابع انسانی متخصص، باتجربه و ارزشمند جلب می‌نماید. در این راستا مفهوم تمایل به ادامه خدمت کارکنان در سازمان ضمن تمرکز بر متغیرها و پدیده‌های هشداردهندهٔ سازمانی متعدد و متنوع مانند ترک شغل، تمایل به ترک شغل، جابجایی شغلی و ... موردتوجه محققین حوزهٔ ادبیات سازمانی قرار گرفته است. برخلاف پدیدهٔ ترک شغل که قابل‌مشاهده و قابل‌جایگزینی است، قصد ترک شغل غیرقابل مشاهده بوده و می‌تواند به شکل معنی‌دار به اختلال عملیاتی در روند انجام‌وظیفه و درنتیجه کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی منجر شود. (Brewer,2000) اهمیت قصد ترک شغل، از ارتباط بسیار قوی بین این متغیر و ترک شغل واقعی که بر اساس مشاهدات میدانی در سازمان اتفاق می‌افتد ناشی می‌شود. عمدهٔ تحقیقات علمی انجام‌گرفته در این حوزه، بر روی مفاهیم منفی سازمانی مانند ترک شغل و تمایل به ترک شغل متمرکز بوده‌اند و در این رابطه فقدان دانش لازم در ادبیات علمی موجود در مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مفهوم تمایل به ماندن در شغل به‌عنوان یک ویژگی مثبت سازمانی کاملاً ملموس است، مرور ادبیات علمی در این رابطه نشان می‌دهد که عمدهٔ تمرکز و توجه محققین مبنی بر نقش متغیرهای پیشایندی تاکنون بر مفاهیم و متغیرهای عینی سازمانی مانند نظام پاداش و پرداخت، سیستم ارتقاء و توسعه و... بوده و توجه بسیار کمی بر روی نقش ویژگی‌های شخصیتی و فردی کارکنان به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر روی تمایل به ماندن در شغل و یا حتی بر روی ترک شغل و تمایل به ترک شغل انجام گرفته است. این تحقیق قصد دارد تا با تمرکز بر تفاوت‌های شخصیتی فردی کارکنان و ویژگی‌های شخصیتی ایشان و ارزیابی نقش این عوامل بر متغیر تمایل به ماندن در شغل، فقدان تئوریک و کاربردی وجود مدل مفهومی با چارچوب نظری تأثیر عوامل شخصیتی کارکنان مانند ویژگی‌های ارزیابی درونی کارکنان را بر تمایل ایشان به ماندن در شغل را در دانش نظری و عملی موجود در این رابطه مرتفع نماید.

گرچه توجه به نقش شخصیت در کار، اغلب به صفات پنج‌گانه شخصیت محدود گشته است، اما نظریه‌ها و شاخص‌های نوین دیگری نیز امروزه به‌طورجدی در این حوزه مطرح شده است که کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. خود ارزشیابی‌های محوری مفهوم

مهم و جدیدی است که با مجموعهٔ متغیرهای سازمانی که هم برای افراد سازمانی و هم برای سازمان دارای اهمیت می‌باشند در ارتباط است. (ارشدی و همکاران، ۲۰۱۲) مفهوم خود ارزشیابی محوری را به شکل یک سازهٔ مفهومی جاج و همکارانش (۱۹۹۷) معرفی نمودند. به نظرِ این پژوهشگران، خودِ ارزشیابی‌های محوری یک مفهوم شخصیتی پیچیده با ماهیت چند بعدی می باشد که با چهار ویژگی شخصیتی عبارت است از عزت‌نفس، خود کارآمدی تعمیم یافته، منبع کنترل (جایگاه مهار) و ثبات هیجانی (روان رنجور خویی) تبیین شده است.

پیشینهٔ تحقیق

بارزی و همکاران (۱۴۰۱)، تأثیر خودکارآمدی رهبری آموزشی بر انگیزهٔ ترک شغل کارکنان از طریق نقش میانجی خستگی عاطفی و درگیری شغلی کارکنان شرکت نفت آبادان پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که خودکارآمدی رهبری آموزشی بر خستگی عاطفی و درگیری شغلی بر انگیزه ترک کارکنان و خستگی عاطفی بر درگیری شغلی تأثیر معکوس دارد و خودکارآمدی رهبری آموزشی بر درگیری شغلی و خستگی عاطفی بر انگیزه ترک کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛ و همچنین خستگی عاطفی بر تأثیر خودکارآمدی رهبری آموزشی بر درگیری شغلی و بر تأثیر خستگی عاطفی بر انگیزه ترک کارکنان نقش میانجی دارند. خوئینی و همکاران (۱۴۰۱)، مطالعهٔ تأثیر انگیزه کاری و رهبری بر عملکرد شغلی با توجه به رضایت شغلی پرداختند. الهدادی و همکاران (۱۴۰۱)، به بررسی تأثیر مدیریت ایجاد انگیزه بر کارایی کارکنان پرداختند. درنهایت نتایج تحقیق نشان داد افزایش انگیزه در کارکنان باعث افزایش سطح کارایی و بهره‌وری آن‌ها شده و درنهایت سازمان را به اهداف خود نزدیک‌تر خواهد کرد. عباسی و همکاران (۱۴۰۱)، عوامل فرهنگی مؤثر بر ایجاد انگیزه کارکنان سازمان‌ها پرداختند. نتایج نشان می‌دهد مدیران می‌توانند هر سه مؤلفهٔ خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند؛ اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفهٔ اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر است. پاسکا و همکاران (۲۰۲۲)، تأثیر فرهنگ‌سازمانی و شخصیت بر انگیزه و عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار فرهنگ و شخصیت سازمانی بر انگیزه و عملکرد کارکنان است. ممتاز و همکاران (۲۰۲۲)، بهبود عملکرد کارکنان از طریق انگیزه کاری برای پیشرفت پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اثربخشی آموزش و

شایستگی‌های مهارت‌های نرم تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزهٔ کاری پیشرفت محور دارد. اثربخشی آموزش، شایستگی مهارت‌های نرم و انگیزهٔ کاری موفقیت محور تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. آدینا و همکاران (۲۰۲۱)، نقش مشوق‌ها در بهبود عملکرد منابع انسانی پرداختند. نتایج به این توصیه منجر می‌شود که تیم مدیریت هتل باید روی آموزش و انگیزش کارکنان، ایجاد یک محیط سازمانی و فرهنگ‌سازمانی مناسب برای ایجاد رفتارهای سبز در بین کارکنان سرمایه‌گذاری کند. افندی و همکاران (۲۰۲۱)، تأثیر پاداش، آموزش و انگیزه بر عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که: ۱. پاداش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد ۲. آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد و ۳. انگیزه بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی و معنی‌داری ندارد. پریتورا و همکاران (۲۰۲۰)، اجرای ارزیابی سازگاری سیستم مشارکت و پروفایل انگیزشی کارکنان در مدیریت منابع انسانی شرکت پرداختند. نتایج پژوهش، اثربخشی روش شاخص پیشنهادی ما را تأیید می‌کند. این مسئله اجازه می‌دهد تا غربالگری منظم در بین کارکنان شرکت انجام شود تا عوامل خطر برای شکل‌گیری «نارضایتی» کارمند شناسایی شود که در آینده ممکن است باعث اخراج یا سوختگی او شود. این امر باید امکان تشخیص موضوع مغایرت بین انگیزه موضوع و اقدامات مورداستفاده کارفرما را برای مشارکت فراهم کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای رویکرد آمیخته بوده و از روش نظریهٔ داده‌بنیاد به‌عنوان روش اصلی پژوهش استفاده می‌کند. این پژوهش در بخش نخست با استفاده از روش نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها (GT[1]) انجام خواهد شد. با استفاده از این روش و طی فرایند مستمر جمع‌آوری، تجزیه‌وتحلیل و دسته‌بندی داده‌ها از طریق مصاحبه، به تدوین مدل پرداخته شده است.

در مرحلهٔ دوم پژوهش به‌منظور بررسی برازش مدل و انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Amos بهره گرفته شد. در پژوهش حاضر تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده برابر ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت گاز با حداقل پانزده سال سابقه‌کار، آشنا، مطلع و آگاه در حوزه‌های موضوع پژوهش بودند، قرار داده شد. با انجام این تعداد مصاحبه تشخیص پژوهشگر این

1. Grounded theory

بوده است که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. درنهایت داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها و مفاهیم حاصله مورد مطالعه در جداول کدگذاری‌ها به‌منظور انتخاب مفاهیم اصلی و مقوله‌های محوری بارگذاری شده است. در این مرحله با بهره‌مندی از مفاهیم که از داده‌های کدگذاری باز به‌دست‌آمده است، محقق بامطالعه و بررسی آن‌ها و توزیع مجدد داده‌ها به مصاحبه‌شونده‌ها از طریق تماس و حضور مستقیم، داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری‌شده موردبررسی مجدد قرارگرفته و با تعدیل و اصلاحات و اخذ نظر کارشناسی آنان و شماری از خبرگان مطلع، اطلاعات در جدول کدگذاری محوری با عنوان مؤلفه قرار داده شد.

یافته‌های تحقیق

محقق از اطلاعات مؤلفه‌ها (محورها) مأخوذه از جدول کدگذاری محوری و با بررسی آن‌ها و بازخورد توسط کارشناسان مطلع و بعضی از مصاحبه‌شونده‌ها (خبرگان سازمانی) تعدیل و اصلاحات لازم انجام‌شده است؛ و با انتخاب از مقوله‌ها و محورهای منتخب در شرایط محوری مرتبط با بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ۲۲ مقولهٔ اصلی شناخته شده‌اند و به‌عنوان عوامل مؤثر و تأثیرگذار پژوهش قلمداد شده است و جاگذاری در کدگذاری انتخابی انجام شد و مدل فرضی کیفی پژوهش ایجاد شد.

در این مرحله به شرح جدول ۱، تعداد ۹۵ مفاهیم شناسایی شد و تعداد ۲۲ مقوله بر اساس کدگذاری محوری طبقه‌بندی و ارتباط آن‌ها با مؤلفه‌ها شناسایی و طبقه‌بندی شد. نتایج کدگذاری محوری در پژوهش حاضر به شرح جدول زیر مؤلفه‌های کدگذاری محوری است.

جدول ۱. مؤلفه‌های کدگذاری محوری

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
شرایط علی	ساختار سازمانی	وجود آئین‌نامه و دستورالعمل‌های مکتوب در زمینهٔ فعالیت داوطلبانه وجود سلسله‌مراتب ساختاری همکاری با جایگاه‌یابی داوطلبان در ساختار سازمانی وجود سامانه تعیین تعداد و توانمندی داوطلبان موردنیاز با راهبرد

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
		وجود سامانه تعیین شرایط احراز جایگاه داوطلبانه وجود سامانه انتقادها و پیشنهادهای داوطلبان
	ایجاد نظام مدیریت عملکرد	انجام ارزشیابی عملکرد داوطلبان وجود معیارهای صحیح ارزشیابی عملکرد بااهمیت بودن گزارش‌های دریافتی از داوطلبان ثبت نتایج فعالیت و گزارش‌ها به نام داوطلبان (ثبت به نام مدیر قسمت) ارتقاء بر مبنای شایستگی و ارزشیابی عملکرد داوطلبان
	جبران خدمات مناسب (غیرمالی)	ارتباط جبران خدمات با ارزشیابی عملکرد دخیل نکردن روابط در نظام جبران خدمات برگزاری جشن‌ها و همایش‌ها و تقدیر اهداء هدایا باارزش معنوی اهداء گواهینامه انجام فعالیت‌های داوطلبانه اهداء سایر مشوق‌ها
	طراحی مناسب وظایف (شغل)	وجود شرح وظایف شفاف و مشخص انطباق وظایف بازمان پیشنهادی داوطلبان وجود فضای کاری مناسب انطباق وظایف با علاقه‌مندی و تخصص داوطلبان
	سیستم انگیزشی	رضایت از نوع فعالیت محوله احساس مفیدبودن فعالیت‌داوطلبانه در واحد کاری احساس ارزشمندی و احترام عدم احساس سردرگمی و با برنامه بودن شفافیت فعالیت‌های واحد کاری برای داوطلب فرصت‌هایی برای ترفیع مسیر شغلی فرصت‌هایی برای توسعهٔ مسیر شغلی
	استراتژی مشارکت	بیان تجربیات و مشارکت در آینده پردازی اتاق‌های فکر جلسات تصمیم‌گیری
پدیده محوری	رضایت و امنیت شغلی	رضایت شغلی امنیت شغلی احساس امنیت در محیط کار

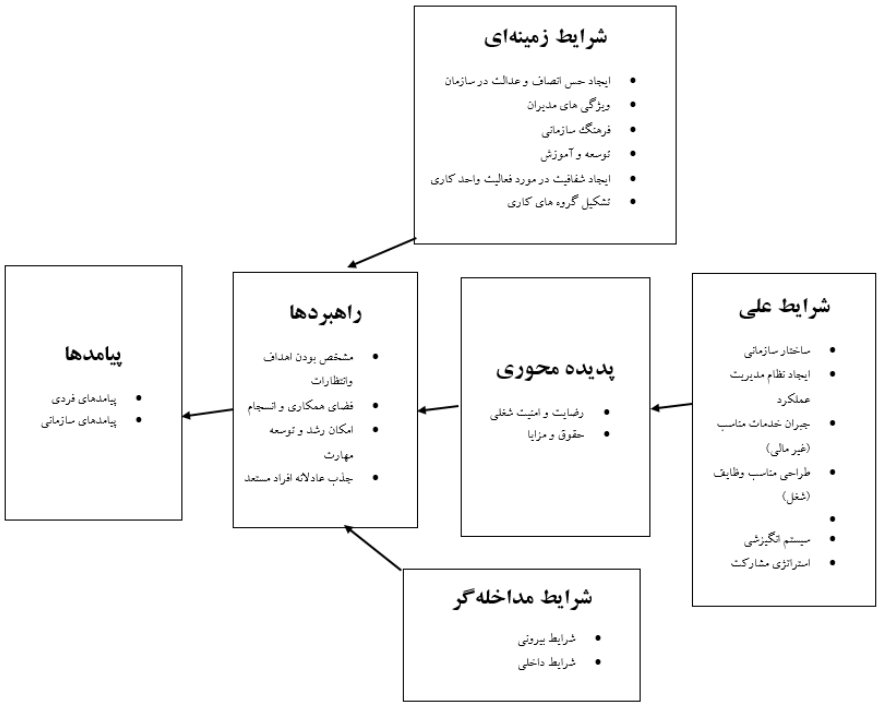
نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
	حقوق و مزایا	تناسب حقوق پرداختی عدالت در پرداخت پرداخت رقابتی پرداخت عملکردی تسهیلات رفاهی فرصت آموزشی
راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)	مشخص بودن اهداف و انتظارات	روشن بودن اهداف وجهه و اعتبار سازمانی تشویق و قدردانی روشن بودن انتظارات سازگاری اهداف فردی و سازمانی
	فضای همکاری و انسجام	روابط با همکاران حمایت همکاران کار تیمی احترام فقدان استرس
	امکان رشد و توسعهٔ مهارت	آموزش داوطلبان حین کار و نیز در جهت کسب تجربه امکان آموزش ضمن خدمت و استفاده از تجربیات باسابقه‌ترها فراهم کردن شرایطی برای رشد داوطلب آموزش برای داوطلبان جدیدالورود آموزش دوره‌های روانشناسی و تکنیک‌های آن
	جذب عادلانه افراد مستعد	استعدادیابی ایجاد فرصت‌های برابر و رقابتی هدفمند
عوامل زمینه‌ای	ایجاد حس انصاف و عدالت در سازمان	حاکمیت شایسته‌سالاری تمایز بین افراد مستعد و غیر مستعد جانشین‌پروری عملکرد محور
	ویژگی‌های مدیران	قدرت حل تعارضات سازمانی رفتار مناسب مدیران و مسئولان همکاری در مدیریت کارهای گروهی حمایت‌مناسب‌و برقراری‌ارتباط‌مستقیم با داوطلبان
	فرهنگ‌سازمانی	اعتماد و باورپذیری نیروهای داوطلب

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
		احساس وجود عدالت سازمانی مشارکت دادن داوطلبان در تصمیم‌گیری‌ها تفویض اختیار به داوطلبان استقبال از ایده‌های جدید و خلاقانه داوطلبان
	توسعه و آموزش	وجود سامانه نیازسنجی آموزشی تعیین دقیق اهداف آموزشی کافی بودن آموزش‌های مرتبط با وظایف توجه به آموزش‌های توسعهٔ فردی ارتباط آموزش با ارزشیابی عملکرد
	ایجاد شفافیت در مورد فعالیت واحد کاری	آشنا کردن داوطلبان با اهداف، راهبردها و فعالیت واحد، گروه‌های هدف، نوع خدمات ارائه‌شده
	تشکیل گروه‌های کاری	تشکیل گروه‌های کاری جهت سرکشی به کارکنان تشکیل گروه‌های کاری جهت برگزاری همایش‌ها
عوامل مداخله‌گر	شرایط بیرونی	شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه بازار اشتغال استعدادها در خارج از کشور
	شرایط داخلی	عدم ثبات مدیریتی مقاومت مدیران تغییرات انتظارات و نیازهای نسل جوان
پیامدها	پیامدهای فردی	ارتقای شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای تقویت یادگیری مادام‌العمر بهبود کیفیت زندگی خودکارآمدی در انجام وظایف افزایش رضایت کارکنان افزایش بهره‌وری کارکنان کاهش ترک شغل
	پیامدهای سازمانی	ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد افزایش تعهد و تعلق سازمانی کارکنان حفظ و توسعهٔ مزیت رقابتی چابکی سازمان افزایش بهره‌وری سازمان کاهش ریسک سازمان

مدل مفهومی تحقیق

بر این اساس و با توجه به موارد فوق، در پایان برای نشان دادن روابط میان مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده و کدگذاری گزینشی و با توجه به مفاهیم و مقوله‌های مورد واکاوی، مدل نظری و مفهومی تحقیق به‌صورت شکل زیر تنظیم و ارائه می‌شود.

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق بر اساس کدگذاری گزینشی (انتخابی)



نتایج حاصل از برازش مدل معادلات ساختاری مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران در شکل زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل ساختاری مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان

RMSEA	TLI	CFI	AGFI	GFI	chi-square/df
0.070	0.963	0.972	0.872	0.915	2.878

در جدول بالا، شاخص‌های نیکویی برازش مدل گزارش شده است. با توجه به جدول مربوط به شاخص‌های مدل ملاحظه می‌شود که شاخص‌های کای‌دو به درجه آزادی ۲/۸۷۸ گزارش‌شده که برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد و شاخص RMSEA ۰/۰۷۰ برآورد شده که مقدار مناسبی اتخاذ کرده است. شاخص‌های CFI ۰/۹۷۲، GFI ۰/۹۱۵ و TLI ۰/۹۶۳ بوده که آن‌ها نیز برازش منطقی مدل را گزارش می‌کند. همچنین، شاخص AGFI ۰/۸۷۲ و در حد قابل‌قبول خود بوده و نتیجه می‌دهد که از برازش مدل ساختاری بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران پذیرفته می‌شود.

نتایج حاصل از برازش مدل ساختاری بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران در جدول زیر، نشان داده‌شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل روابط در مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران

مسیر			ضریب	خطای معیار	آماره T	مقدار P	نتیجه
شرایط علی	<---	پدیده محوری	۰/۹۶۶	۰/۰۱۴	۸۲/۶۷۶	<۰.۰۰۱	معنی‌دار
پدیده محوری	<---	راهبردها	۰/۵۱	۰/۰۲۱	۵/۴۹۶	<۰.۰۰۱	معنی‌دار
شرایط زمینه‌ای	<---	راهبردها	۰/۲۸۸	۰/۰۲۸	۴/۳۵۴	<۰.۰۰۱	معنی‌دار
شرایط مداخله‌گر	<---	راهبردها	۰/۰۹۵	۰/۰۱۶	۲/۱۴	۰/۰۳۲	معنی‌دار
راهبردها	<---	پیامدها	۰/۹۸۶	۰/۴۸۳	۶/۱۵	<۰.۰۰۱	معنی‌دار

نتایج حاصل از بررسی روابط مستقیم مقوله‌های مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران نشان می‌دهد که ازآنجاکه آماره آزمون مربوط به مسیر شرایط علّی به پدیده محوری مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ۸۲/۶۷۶ و مقدار P آن کمتر از ۰/۰۰۱ برآورد شده و ضریب این مسیر ۰/۹۶۶ مقداری مثبت است، شرایط علّی تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر پدیده محوری مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران دارد. آماره آزمون مربوط به مسیر پدیده محوری به راهبردهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ۵/۴۹۶، مقدار P آن کمتر از ۰/۰۰۱ و ضریب این مسیر ۰/۵۱ برآورد شده است لذا پدیده محوری تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر راهبردهای مدل بهبود تمایل به ادامه

خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران دارد. با توجه به این‌که آماره آزمون مربوط به مسیر شرایط زمینه‌ای به راهبردهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ۴/۳۵۴ و مقدار P آن کمتر از ۰/۰۰۱ و ضریب این مسیر ۰/۲۸۸ برآورد شده درنتیجه، شرایط زمینه‌ای تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر راهبردهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران دارد.

آماره آزمون مربوط به مسیر پدیده شرایط مداخله‌گر به راهبردهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ۲/۱۴، مقدار P آن ۰۳/ و ضریب مسیر آن ۰/۰۹۵ برآورد شده، پس می‌توان گفت پدیده محوری تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر راهبردهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران دارد.

مقدار آماره آزمون مربوط به مسیر راهبردها به پیامدهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ۶/۱۵، مقدار P آن کمتر از ۰/۰۰۱ و ضریب مسیر ۰/۹۸۶ برآورد شده که مقداری مثبت است و نشان می‌دهد راهبردها تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر پیامدهای مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران دارد. ازآنجاکه تمامی روابط مستقیم مدل برقرار بود در ادامه به بررسی روابط غیرمستقیم و روابط کل بین مقوله‌های مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران پرداخته‌شده است در جدول زیر روابط غیرمستقیم و کلی متغیرها گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج برازش مدل جهت بررسی روابط غیرمستقیم مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران

	کل			غیرمستقیم		
وابسته / مستقل	پدیده محوری	راهبردها	پیامدها	پدیده محوری	راهبردها	پیامدها
شرایط مداخله‌گر	۰	۰.۲۸۸*	۰.۲۸٤*	۰	۰	۰.۲۸٤*
شرایط زمینه‌ای	۰	۰.۰۹۵*	۰.۰۹٤*	۰	۰	۰.۰۹٤*
شرایط علّی	۰.۹٦٦	۰.٤۹۲*	۰.٤۸۵*	۰	۰.٤۹۲*	۰.٤۸۵*
پدیده محوری	۰	۰.۵۱*	۰.۵۰۲*	۰	۰	۰.۵۰۲*
راهبردها	۰	۰	۰.۹۸٦*	۰	۰	۰

از جدول فوق چنین برمی‌آید که شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پدیده محوری مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران به‌صورت غیرمستقیم با پیامدها و شرایط علّی به‌طور غیرمستقیم با راهبردها و پیامدها ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با انتخاب از مقوله‌ها و محورهای منتخب در شرایط محوری مرتبط با بهبود به شرایط ادامهٔ خدمت کارکنان ۲۲ مقولهٔ اصلی شناخته و به‌عنوان عوامل مؤثر و تأثیرگذار پژوهش قلمداد شده است و جاگذاری در کدگذاری انتخابی انجام شد و مدل فرضی کیفی پژوهش ایجاد شد.

شرایط علّی: این شرایط باعث ایجاد و توسعهٔ پدیده یا مقولهٔ محوری می‌شوند. منظور به شرایطی اشاره دارد که تأثیر مهم و اصلی بر بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان دارد که در این شرایط مورد بررسی واقع می‌شود؛ و از نتایج کدگذاری باز و ایجاد مفاهیم مرتبط با بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان پنج مقوله مرتبط با شرایط علّی، ساختار سازمانی، ایجاد نظام مدیریت عملکرد، جبران خدمات مناسب (غیرمالی)، طراحی مناسب وظایف (شغل)، سیستم انگیزشی، استراتژی مشارکت شناسایی شد. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از پژوهش‌های امیرخانی (۱۳۹۶)، حمیدی زاده (۱۳۹۷)، اندرسون (۲۰۱۱)، بل (۲۰۱۳)، بلیو (۲۰۱۱) همسو بوده است.

پدیدهٔ محوری / هسته: اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به‌سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. این شرایط اشاره به وقایع اصلی دارد که یک سلسله کنش‌ها و واکنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود. با بررسی مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان به‌عنوان پدیدهٔ محور شناخته شده است. نتایج نشان داده است که دو مقوله، رضایت و امنیت شغلی و حقوق و مزایا تأثیرگذار بوده‌اند و مرتبط با شرایط محوری قرار داده شده‌اند. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از پژوهش‌های، حمیدی زاده (۱۳۹۵)، بریت (۲۰۰۸)، کیم (۲۰۰۵) اندرسون (۲۰۱۲)، کیدلس (۲۰۱۳)، اندرسون (۲۰۱۶)، لیو (۲۰۱۷) همسو بوده است.

شرایط راهبرد / کنش‌ها و تعاملات: رفتار و فعالیت‌های هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و متأثر از شرایط مداخله‌گر ایجاد می‌شوند. راهبردها کنش و

واکنش‌های متقابلی هستند که از پدیده محوری ناشی می‌شود و هدف آن ارائهٔ راهکارهایی برای مواجهه با پدیده محوری است و چهار مقولهٔ مشخص بودن اهداف و انتظارات فضای همکاری و انسجام، امکان رشد و توسعهٔ مهارت، جذب عادلانه افراد مستعد در شرایط راهبردی شناخته شده‌اند. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از دهقانان (۱۳۹۴)، زاهدی (۱۳۹۱)، پاندی (۲۰۰۸)، پری (۲۰۰۰)، پیترسکی (۲۰۱۴)، پریسماکوا (۲۰۱۶)، واندنابل (۲۰۰۹) همسو بوده است.

شرایط زمینه‌ای / حاکم: شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. این شرایط اشاره به یک سری ویژگی‌های دارد که به پدیده‌ای دلالت دارد؛ به‌عبارت‌دیگر محل حوادث یا وقایع با پدیده‌ای در طول یک بُعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد که از نتایج بررسی مفاهیم بهبود تمایل به ادامهٔ خدمت کارکنان شش مقوله، ایجاد حس انصاف و عدالت در سازمان، ویژگی‌های مدیران، فرهنگ‌سازمانی توسعه و آموزش، ایجاد شفافیت در مورد فعالیت واحد کاری، تشکیل گروه‌های کاری به‌عنوان «شرایط زمینه‌ای» شناسایی شدند. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از پژوهش‌های انیو و همکاران (۲۰۱۵)، شیلدباخ و ونزل (۲۰۱۲)، بنرجی و باسو، (۲۰۱۳)، بالارام و ادهیکاری (۲۰۱۰)، دیمیتریادیس و استیون (۲۰۰۸)، واگت (۲۰۱۱)، آلومتیری (۲۰۰۹)، عابدی (۱۳۹۰) همسو بوده است.

شرایط واسطه‌ای / مداخله‌گر: شرایط ساختاری که راهبردها را در درون زمینهٔ خاصی سهولت می‌بخشند و یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند. بر شرایط اطلاق می‌شود که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. نتایج نشان می‌دهد که دو مقوله شرایط بیرونی و شرایط داخلی به‌عنوان «شرایط مداخله‌گر»، شناسایی شدند. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از پژوهش‌های منتظری (۱۳۹۱)، نعمتی (۱۳۹۵)، نوایی (۱۳۹۶)، کیم (۲۰۰۵) همسو بوده است.

نتایج و پیامدها: برخی مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آید. پیامدها، خروجی‌های حاصل از بهره‌مندی از راهبردها می‌باشند. نتایج بررسی پژوهش نشان‌دهندهٔ دو مقولهٔ پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی به‌عنوان مقوله‌های اصلی «بُعد پیامدی» شناسایی شده‌اند. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از پژوهش‌های موناردی و همکاران (۲۰۱۶)، عابدی (۱۳۹۰)، بنی اسدی و همکاران (۱۳۹۸)، پوربابایی (۱۳۹۷)، ساداتی و همکاران (۱۳۹۷)، همسو بوده است.

همچنین در بخش کمّی؛ ازآنجاکه تمامی روابط مستقیم مدل الگوی بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان برقرار بود در ادامه به بررسی روابط غیرمستقیم و روابط کل بین مقوله‌های الگوی بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان پرداخته‌شده است. تمامی روابط معنی‌دار هستند و بنابراین الگوی نهایی الگوی بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان نیازی به اصلاح ندارد. نتایج حاصل از بررسی روابط مستقیم مقوله‌های مدل بهبود تمایل به ادامه خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران دارد؛ بنابراین نتایج بخش کمّی یافته‌های بخش کیفی را تأیید می‌کند. نتیجهٔ به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج حاصله از پژوهش‌های امیرخانی (۱۳۹۵)، سلیمانی بشلی (۱۳۹۶)، هاینز (۲۰۱۷)، صبوحی (۲۰۱۶) همسو بوده است.

منابع

الله‌دادی، سجاد (۱۴۰۱)، تأثیر مدیریت ایجاد انگیزه بر کارایی کارکنان، *سومین کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری*.

امیرخانی، طیبه؛ برهانی، تهمینه (۱۳۹۵)، انگیزش کارکنان بخش دولتی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان، *انجمن علوم مدیریت ایران*، دورهٔ ۱۱، شمارهٔ ۴۱، صص ۷۶ـ۹۰.

بارزی، علیرضا (۱۴۰۱)، تأثیر خودکارآمدی رهبری آموزشی بر انگیزهٔ ترک شغل کارکنان از طریق نقش میانجی خستگی عاطفی و درگیری شغلی کارکنان شرکت نفت آبادان، *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در حسابداری*، مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.

حمیدی‌زاده، علی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ طهماسبی، رضا؛ همایی لطیف، مهتاب (۱۳۹۷)، بررسی پیشایندهای انگیزهٔ خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامهٔ علمی ـ پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی*، دورهٔ ۴، شمارهٔ ۳، صص ۱۲۳ـ۱۳۹.

حمیدی‌زاده، علی؛ طهماسبی، رضا؛ میرزایی، اشرف (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به خدمت، *فصلنامهٔ علمی ـ پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۴، شمارهٔ ۲، صص ۵۱ـ۶۶.

خوئینی، هدی؛ رستگارروشن، رضا (۱۴۰۱)، مطالعهٔ تأثیر انگیزهٔ کاری و رهبری برعملکرد شغلی با توجه به رضایت شغلی (موردمطالعه: کارکنان دانشگاه مازندران)، *بیست و دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم و فناوری*، کرمان.

دانایی‌فرد، حسن؛ مظفری، زینب (۱۳۸۷)، ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی، تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، *نشریه پژوهش‌های مدیریت*، سال اول، شمارهٔ اول، صص ۱۶۲.

دهقانان، حامد (۱۳۹۴)، تحلیل چند سطحی عوامل مؤثر بر انگیزهٔ خدمت در بخش دولتی، *فصلنامهٔ مدیریت دولتی*، دورهٔ ۷، شمارهٔ ۴، صص ۷۲۱ـ۷۴۲.

دهقانان، حامد؛ صحت، سعید؛ ساداتیان، سیدابراهیم (۱۳۹۴)، مطالعهٔ تطبیقی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزهٔ خدمت به جامعه در بیمارستان‌های بخش خصوصی و دولتی، *فصلنامهٔ علمی ـ پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال بیست و چهارم، شمارهٔ ۷۹، صص ۱۴۵ـ۱۷۹.

زاهدی، شمس‌السادات؛ منتظری محمودآبادی، محمد (۱۳۹۱)، ارائهٔ الگوی ارتقای انگیزش خدمت عمومی مدیران بر مبنای راهبرد مفهوم‌سازی داده بنیاد، *فصلنامهٔ مطالعات رفتار سازمانی*، سال اول، شمارهٔ ۱، صص ۱۰ـ۲۲.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکهٔ مضامین روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، شمارهٔ دوم، صص ۱۵۱-۱۹۸.

منتظری، محمود؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۱)، رابطهٔ تعاملی تمایل به خدمت خشنودی و تعهد سازمانی مدیران دولتی، *فصلنامهٔ پژوهش‌های سرمایهٔ انسانی*، سال اول، شمارهٔ ۲، تابستان ۹۱، صص ۷۹.

نعمتی، سمیه؛ خائف الهی، احمدعلی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل (۱۳۹۵)، طراحی نظام انگیزهٔ خدمت‌رسانی عمومی در بخش دولتی ایران با رویکرد خبره محور تفسیری، *نشریهٔ پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دورهٔ ۹، شمارهٔ ۳۲، تابستان ۱۳۹۵، صص ۵ـ۲۵.

نوائی، نیلوفر (۱۳۹۶)، تأثیر عوامل سازمانی بر تمایل به خدمت در سازمان‌های عمومی، *پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد*، دانشکدهٔ مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

Andersen, L. B. Pallesen. T. & Pedersen. L. H. (2011), Does Ownership Matter? Public Service Motivation among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark, Review of Public Personnel Administration 31(1): 10° 27

Andersen, L. B.. & Pedersen, L. H. (2012), Public Service Motivation and Professionalism, International Journal of Public Administration, 35(1):

46-57.
Andrews, C. (2016), Integrating public service motivation and self determination theory: a framework. International Journal of Public Sector Management, (29) 3, 238-25
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.
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
Bellé, N. (2013), Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance, Public Administration Review, 73(1): 143-53.
Brewer, G. A. (2011), Parsing Public/Private Differences in Work Motivation and Performance: An Experimental Study, Journal of Public Administration Research and Teory, 21: 347°62.
Brewer, G. A. Coldman, S & Rex, F. (2000), Individual Conceptions of Public Service Motivation. Public Administration Review, Vol. 60, No. 3, pp. 254-264.
Brewer, G.A., Selden, S.C. & Facer, R. L. (2000), Individual Conceptionsof Public Service Motivation. Public Administration Review, 60(3): 254-264.
Damarwulan Liza Mumtazah, Dibyantoro Dibyantoro. 2022. Improving Employee Performance Through Achievement Oriented Work Motivation. Journal Research of Social, Science, Economics, and Management. DOI:10.36418/jrssem.v1i8.124.
Efendi Sugito, Desmiarti. 2021. The Effect of Compensation, Training and Motivation on Employee Performance at the School of Business and Management, Bandung Institute of Technology. DOI:10.1806/INFLUENCE.V3I1.127
Camilleri, E. (2006); Toward developing an organizational commitment - public service motivation model for the Maltese public service employees. Public Policy and Administration, 21 (1), 63-84.
Camilleri, E. (2007); Antecedents affecting public service motivation. Personnel Review, 36 (3), 356-377.
Crewson, P.E. (1997), Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. Journal of Public Administration Research and Theory. 7(3): 415.
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.
Homberg, F. McCarthy. D. & Tabvuma. V. (2015), A Meta-Analysis of the

Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction, Public Administration Review, Vol. 75, Iss. 5, pp. 711 722.

Kim, S. (2005): Individual-level factors and organizational performance in government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 15 (2), 245-262.

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.

Kvale, Steinar. (1996), Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage.

Leisink, P. and Steijn, B. (2009), Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands; International Review of Administrative Sciences, Vol. 75, No. 1, pp: 35-52.

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

Liu.B, Perry, James L, Tan. X, Zhou.X(2017), A Cross-Level Holistic Model of Public Service Motivation. International Public Management Journal.

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

Mosher, Frederick C. (1982), Democracy and the Public Sen-ice, 2d ed. New York: Oxford University Press

Naff, K. C. & Crum, J. (1999), working for America: Does public service motivation make difference?" Review of Public Administration, 19(4): 5-16.

Pritvorova. 2020. Implementation of a compatibility assessment of the engagement system and the employee motivational profile in company human resources management. DOI:10.31489/2020ec1/88-100

Paschal Muhammad Reza, S. Mintarti, Doddy Adhimursandi. 2022. Organizational Culture and Personality Influence on Employee Motivation and Performance at PT Jasa Raharja East Kalimantan Branch. DOI:10.46799/jss.v3i4.370.

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. (1996), Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of public administration research and theory, 6(1): 5-22.

Perry, J. L. (1997), "Antecedents of public service motivation"; Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, No. 2, pp: 181-197.

Petrovsky, Nicolai and Ritz, Adrian. (2014), "Public service motivation and performance: a critical perspective, Evidence-based HRM"; a Global

Forum for Empirical Scholarship Vol. 2, No. 1, pp: 57-79.
Prysmakova, P. (2016), From compliance to commitment, International Journal of Manpower, 37(5), 878 - 899
Rozenhan, D. (1970), The Natural Socialization of Altruistic Autonomy. In J. Macaulay and L. Berkowitz, (Eds.), Altruism and Helping Behavior. New York: Academic Press.
Yuslem Nawir, S. Sugianto, R. Ichsan.2022. The Human Resource Development Strategies in Improving Employee Performance in Cooperatives. DOI:10.30659/akta.v9i3.25745.