



Original Article

Psychological Factors Affecting the Culture of Public Service in General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province

Naser Nastiezaie^{1*} , Somayeh Bameri¹, Fereshteh Azadi¹

1. Faculty of Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Received: 01/11/2022, Revised: 02/03/2023, Accepted: 12/05/2023

Abstract

Purpose: This study aimed to identify and analyze the psychological factors influencing the culture of public service within the General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province.

Methods: This applied research employed a descriptive-survey methodology. A sample of 296 participants was selected through convenience sampling using the Cochran formula. Data were collected using a standardized Public Service Culture Questionnaire, which measures three key dimensions: Public Service Motivation, Psychological Values and Ethics of Public Service, and Symbols of Public Service. The data were analyzed using a one-sample t-test in SPSS software-21.

Results: The findings showed that the mean scores of public service culture and the components of public service motivation and symbols of public service were significantly greater than the theoretical mean. Furthermore, results in the dimension of psychological factors affecting public service culture indicated that the mean score of the psychological values and ethics of public service component—and all its sub-components including honesty, transparency, meritocracy, rule of law, responsibility and intrinsic motivation, safeguarding public interests, positive attitude towards employees, effectiveness, efficiency, productivity, equality and social justice, positive attitude towards the organization, extrinsic motivation, positive attitude towards clients, pursuing societal demands, courage and organizational identity, politeness, modesty and decency, integrity and fairness, adaptability to the environment and clients, quality and excellence orientation, and work conscience—were greater than the assumed mean (3) ($P < .001$).

Conclusion: The results of this study suggest that senior organizational managers should give particular consideration to the psychological factors influencing public service culture.

Keywords: Motivation of Public Service, Psychological Factors, Symbols of Public Service.

* Corresponding Author: Naser Nastiezaie, E-mail: nastie1354@ped.usb.ac.ir

How to Cite: Nastiezaie, N., Bameri, S., Azadi, F. Psychological Factors Affecting the Culture of Public Service in General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province. *Sports Psychology*, 2024, 16(1), 288-304. In Persian.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract**Background and Purpose**

A robust public service culture is a cornerstone of effective, efficient, and equitable governance. It encompasses the collective values, attitudes, standards, and beliefs that motivate public servants to act in the interest of the public good. Within the complex administrative landscape of Iran, fostering such a culture is paramount, yet challenges such as inefficiency, lack of transparency, meritocracy, and accountability persist, often rooted in a neglect of this very culture. The General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province, as a key public entity with direct and diverse public interaction, is not immune to these challenges. Its effectiveness hinges on the performance and motivation of its human resources.

While previous studies have explored public service motivation and organizational culture broadly, there is a paucity of research specifically assessing the public service culture within Iranian sports and youth organizations. This study posits that psychological factors are critical, yet under-examined, determinants of this culture. Therefore, this research aims to identify and analyze the psychological factors influencing the public service culture within this specific organization, providing actionable insights for its enhancement.

Materials and Methods

This study adopted an applied research purpose and a descriptive-survey methodology. The statistical population comprised all managers and employees of

the General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province, totaling 1300 individuals. Using convenience sampling and the Cochran formula, a sample of 296 participants was selected for the study.

The primary instrument for data collection was a standardized Public Service Culture Questionnaire, designed to measure three key dimensions such as Public Service Motivation (PSM), Psychological Values and Ethics of Public Service and Symbols of Public Service. The questionnaire employed a five-point Likert scale. Its validity was confirmed through face and content validity by a panel of experts, and its reliability was established using Cronbach's Alpha, which yielded high coefficients: 0.951 for the entire questionnaire, 0.896 for PSM, 0.946 for Psychological Values and Ethics, and 0.892 for Symbols of Public Service. Data analysis was performed using a one-sample t-test (to compare results against a theoretical mean of 3) and the Friedman test in SPSS software version 21.

Results

The findings provided a clear and statistically significant picture of the public service culture within the organization. The results indicated that the mean score for the overall Public Service Motivation (PSM) dimension and all its constituent components—commitment to public interests, attraction to public policy making, compassion, and self-sacrifice—were significantly higher than the theoretical mean of 3 ($P < 0.001$). This suggests that the employees possess

an above-average level of intrinsic motivation to serve the public.

Psychological Values and Ethics of Public Service: This dimension yielded the most detailed results. The overall mean score for Psychological Values and Ethics was 4.11, which was significantly above the theoretical mean ($P < 0.001$). Crucially, all 18 sub-components of this dimension demonstrated mean scores significantly greater than 3 ($P < 0.001$). These sub-components ranged from foundational values like honesty (4.20), transparency (4.16), and meritocracy (4.18) to behavioral and attitudinal factors such as responsibility (4.08), positive attitude towards clients (4.39), fairness (3.87), and work conscience (4.16). This comprehensive result confirms that the psychological and ethical fabric supporting public service is perceived as being firmly in place and above a moderate level.

Symbols of Public Service: The analysis of the symbolic dimension also showed positive results. The mean score for the overall Symbols dimension was 3.91, significantly above the theoretical mean ($P < 0.001$). This was consistent across all sub-components: symbolic tools (3.89), workspaces (3.98), and individual appearance (3.86). This indicates that the physical and symbolic environment of the organization generally reflects a service-oriented culture.

Overall Public Service Culture: When considering the overall public service culture score, which aggregates the three dimensions, the mean was 4.02, which was significantly higher than the theoretical mean of 3 ($P < 0.001$). This leads to the primary conclusion that the

current state of public service culture in the General Administration of Sports and Youth of Sistan and Baluchestan Province is, across all measured facets, above average.

Conclusion

The study successfully achieved its aim of diagnosing the state of public service culture through the lens of psychological factors. The overwhelmingly positive and statistically significant results across all dimensions and sub-components indicate a strong foundation upon which to build. The organization's workforce demonstrates a commendable level of intrinsic motivation, a well-internalized set of ethical values, and a physical environment that supports a service-oriented identity. However, a critical interpretation of these findings is necessary. While the scores are above the theoretical mean, the absolute values, often clustering around 4 on a 5-point scale, reveal that there is still a significant gap between the current state *and the* desired optimal state of an exemplary public service culture. There is room for growth from "good" to "excellent."

This aligns with broader literature that emphasizes the challenges faced by public sectors in developing countries. The findings suggest that while the psychological bedrock is solid, systemic and managerial efforts are needed to bridge this gap. As Box (2015) and Petrovsky & Ritz (2014) emphasize, public service motivation and values are not static; they must be actively nurtured through leadership, supportive HR systems, and an enabling organizational environment.

Therefore, the key recommendation for senior managers of the organization is to move from complacency to proactive enhancement. They must give particular and strategic consideration to these psychological factors. The following actionable measures are proposed:

- **Formalization of Culture:** Develop and implement a specific public service charter or code of ethics that explicitly enshrines the identified values and motivations.
- **Cultural Policymaking and Alignment:** Initiate targeted cultural policies to ensure all organizational processes and incentives are aligned with the ideal public service culture.
- **Targeted Training and Leadership:** Implement continuous training and development programs focused on reinforcing public service values, ethics, and customer service skills. Leadership should exemplify these values.
- **HR System Redesign:** Align human resource management systems—from recruitment and selection to performance appraisal and promotion—with the principles of public service motivation and ethical conduct to attract, retain, and motivate the right talent.

In conclusion, this study demonstrates that the General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province has a healthy and above-average public service culture. The psychological factors of motivation, values, and ethics are firmly established. The challenge and opportunity for leadership now lie in implementing a strategic, sustained effort to close the remaining gap, transforming a good foundation into an exemplary model

of public service for the province and the nation.

Funding

This study received no funding from public, commercial, or nonprofit organizations.

Authors' Contributions

All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflicts of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement

We sincerely thank the Sports and Youth Organization for their cooperation in this research.



نوع مقاله: پژوهشی

عوامل روانشناختی موثر بر فرهنگ خدمت عمومی در سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان

ناصر ناستی زایی^{۱*}، سمیه بامری^۲، فرشته آزادی^۲

۱. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۰، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۱/۱۲/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۲

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل روانشناختی موثر بر فرهنگ خدمت عمومی در سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان بود.

روش‌ها: روش پژوهش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان بودند که به شیوه نمونه‌گیری در دسترس ۲۹۶ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه فرهنگ خدمت عمومی استفاده شد. برای تحلیل اطلاعات از آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که میانگین فرهنگ خدمت عمومی و مولفه انگیزه خدمت عمومی، و نماد خدمت عمومی از میانگین نظری بزرگ‌تر و معنادار بود. نتایج در بُعد عوامل روانشناختی موثر بر فرهنگ خدمت عمومی نشان داد میانگین مولفه ارزش‌های روانشناختی و اخلاق خدمت عمومی و تمامی زیر مولفه‌های آن شامل صداقت، شفافیت، شایسته‌سالاری، قانون محوری، مسئولیت‌پذیری و انگیزش درونی، حفظ منافع عمومی، نگرش مثبت به کارکنان، اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، برابری و عدالت اجتماعی، نگرش مثبت به، انگیزش بیرونی، نگرش مثبت به ارباب رجوع، پیگیری خواسته‌های جامعه، شجاعت، و هویت سازمانی، ادب، نزاکت و نجابت، درستی و انصاف، سازگاری با محیط و ارباب رجوع، کیفیت و تعالی محوری، و وجدان کاری از میانگین فرضی (۳) بزرگ‌تر است ($P < 0.001$).

نتیجه‌گیری: براساس نتایج مطالعه حاضر به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می‌شود به عوامل روانشناختی موثر بر فرهنگ خدمت عمومی توجه ویژه داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: انگیزه خدمت عمومی، عوامل روانشناختی، نماد خدمت عمومی.

* Corresponding Author: Naser Nastiezaie, E-mail: nastie1354@ped.usb.ac.ir

How to Cite: Nastiezaie, N., Bameri, S., Azadi, F. Psychological Factors Affecting the Culture of Public Service in General Administration of Sports and Youth in Sistan and Baluchestan Province. *Sports Psychology*, 2024, 16(1), 288-304. In Persian



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

خدمات عمومی امورات و فعالیت‌هایی می‌باشند که بخش‌های عمومی یا خصوصی، زیر نظر اشخاص عمومی جهت برطرف نمودن نیازهای عموم جامعه انجام می‌دهند (۱). فرهنگ خدمت هم به عنوان فرهنگی تعریف می‌شود که در آن قدردانی برای خدمات خوب وجود دارد و در آن ارائه خدمات خوب به همه ارباب رجوعان روند طبیعی سازمان و به عنوان یکی از ارزش‌های مهم سازمانی مدنظر قرار گرفته است (۲). فرهنگ خدمت تفکری مبنی بر این باور است که تلاش و پشتکار در کار ارزش دارد و مسوولیت‌پذیری در برابر وظایف محوله، خدمت به شمار می‌رود (۳). فرهنگ خدمت هم به ارزش‌های فردی و هم به شیوه‌ها و ارزش‌های سازمانی وابسته است و نگرش مثبت کارکنان و سازمان را نسبت به ارائه خدمات عالی نشان می‌دهد (۴). ارزش‌های خدمت عمومی از کار روزانه ارائه خدمت سرچشمه می‌گیرد؛ یعنی هنگامی که مدیران و مستخدمان دولتی ایده‌ها، قضاوت‌ها و احساسات و عواطف بنیادی خود را در تصمیم‌ها و اقداماتشان منعکس می‌کنند (۵). اگرچه توجه به فرهنگ خدمت عمومی در هر دو بخش دولتی و خصوصی بسیار مهم و ارزشمند است اما در بخش عمومی به دلیل استفاده از منابع عمومی یا پول مالیات دهندگان، ایجاد حسی قوی از ارزش‌های مشترک یا ارزش‌هایی در جهت خدمت اثربخش و کارا به مردم، برای مدیران و رهبران سازمان‌های عمومی ضرورت بیشتری دارد. مدیران بخش عمومی به این جهت که فرهنگ بازار محور و اقتصادی را دنبال نمی‌کنند، ناکارآمد و

غیراثربخش هستند (۶) و دلیل آن، این طرز تفکر سنتی است که برای ادامه حیات و عملیات سازمان‌های دولتی، بدون توجه به کیفیت خروجی و عملکردی که دارند، به آن‌ها بودجه اختصاص می‌یابد (۷). از طرفی کارکنان بخش خصوصی بر مبنای سود و منفعت شخصی و کارکنان بخش عمومی بر مبنای منافع جمعی کلیه شهروندان برانگیخته می‌شوند. بنابراین، در انتخاب مدیران و کارگزاران سازمان‌های بخش عمومی باید افرادی انتخاب شوند که دنبال منافع شخصی نبوده و با انگیزه عمومی خدمت به دنبال منافع تمام شهروندان جامعه باشند (۸). مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که معیارهای فرهنگ خدمت را بهتر رعایت کرده‌اند با پیامدهای مثبتی چون رضایت شغلی، تعهد، افزایش عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی، و خشنودی دریافت کنندگان خدمات (۹) روبرو هستند.

در مقدمه قانون اساسی، خدمات عمومی در برخی از وظایف اولیه دولت از قبیل پاسداری از مرزها، تأمین امنیت داخلی و خارجی کشور، برطرف کردن مایحتاج رومزه افراد، برقراری عدالت و مساوات اجتماعی، اشتغال‌زائی برای همه، تأمین امکانات مساوی و متناسب و اشتغال برای همه و رفع نیازهای ضروری افراد مطرح شده است. با این وجود در حال حاضر نظام اداری و مدیریتی ایران با چالش‌های گوناگونی از قبیل بحران هویت، عدم کارایی و اثربخشی، شایسته‌هراسی، عدم شفافیت و وضوح، انحصارطلبی و قدرت طلبی، عدم مسوولیت‌پذیری، سیاسی کاری، باند بازی و فامیل بازی، قوم گرایی، عدم تحمل انتقادات سازنده؛ قبول نکردن نظرات

افراد مخالف، تصمیم‌گیری‌های هیجانی و به دور از عقل و منطق (۱۰) درگیر است که اغلب آن‌ها ریشه در بی‌توجهی به فرهنگ خدمت عمومی و شیوع پدیده بی‌تفاوتی سازمانی و منفعت‌گرایی شخصی شدید دارد (۷). همچنین بنابر گزارش‌های بین‌المللی کشور ایران در سال ۱۴۰۰ از نظر رعایت شاخص‌های شفافیت با کسب امتیاز ۲۵، رتبه ۱۵۰ را در بین ۱۸۰ کشور جهان به خود اختصاص داده است که یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در کسب این رتبه پایین، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی و بخش خدمات عمومی است. با توجه به مشکلات فراوانی که بیشتر کشورهای در حال توسعه از جمله ایران با آن مواجه‌اند، می‌توان ریشه برخی از مهم‌ترین مشکلات را در نبود فرهنگ خدمت در سطح حکومت و تأکید اعضای سازمان به منافع فردی خود نام برد. به دلیل عدم وجود چنین فرهنگی، اعتماد در شهروندان ایجاد نمی‌شود و همچنین همدلی و همکاری میان شهروندان و حکومت شکل نمی‌گیرد؛ از این رو بدون هیچ‌گونه تردیدی باید گفت که خدمت‌گزاری و مباحث مهم مطرح شده در آن جزو موضوعات اساسی مدیریت دولتی در هر جامعه‌ای به ویژه کشور ایران است که باید توجه ویژه‌ای را به آن مبذول داشت (۴).

عمرانی و همکاران (۱۱) دریافتند نهادینه کردن فرهنگ خدمت نیازمند دو بُعد درون‌سازمانی (مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی، آموزش و مهارت، مدیریت منابع، کیفیت خدمات، رابطه رهبر-کارمند، وضعیت شغلی و نگرش کارکنان) و برون‌سازمانی (باورهای مذهبی، متغیر جمعیت

شناختی، تفاوت‌های فرهنگی، ارتباط شخصی و درک کیفیت و خدمات) است که میانگین هر دو بُعد و همه مؤلفه‌های آن‌ها به‌طور معناداری کمتر از میانگین نظری بود. پورعزت و همکاران (۱۲) دریافتند که عدم تعلق به مادیات، احساسات درونی، ویژگی‌های فردی، شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل، توجه به منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی باعث شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی می‌شود. مولایی قرا و همکاران (۱۳) دریافتند یافته‌ها در نظام اداری کشور ما فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی در سطح بالایی قرار دارد اما جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی، ابهام‌زدایی و قاطعیت در سطح پایین قرار دارند. نتایج مطالعه رشید و همکاران (۱۴) نیز نشان داد سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت شناختی از عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی در بخش دولتی هستند. فردین و یعقوبی (۱۵) در پژوهش خود پس از شناسایی عوامل مؤثر در نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی، شایسته‌سالاری در بُعد ساختاری، مسئولیت‌پذیری در بُعد رفتاری، جهت‌گیری ارزشی در بُعد معنایی و تقوا در بُعد زمینه‌ای را دارای بیشترین اولویت برای این امر معرفی می‌نمایند. آدیگوزل و همکاران (۳) دریافتند فرهنگ خدمت؛ تفکری مبنی بر اعتقاد به اینکه تلاش و پشتکار در کار ارزش دارد و مسئولیت‌پذیری در برابر وظایف، خدمت به شمار می‌رود و نشان دهنده درجه‌ای از یک فرهنگ خدمت‌گزاری (فرهنگ احساس مسئولیت در قبال سازمان) که در سازمان‌ها وجود دارد می‌باشد. خدمت نشان دهنده توانایی با نگرش

مثبت کارکنان برای ارائه خدمات عالی به مشتریان و مراجعان می‌باشد. اوپکه (۲) در پژوهشی به دنبال مفهوم پردازی فرهنگ خدمت عمومی بود. وی دریافت که فرهنگ خدمت فرهنگی است که در آن از خدمات خوب قدردانی می‌شود و ارائه خدمات باکیفیت و عالی در آن مرسوم می‌باشد. لیو و همکاران (۱۶) در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی دریافتند که در نظام اداری کشور چین از خودگذشتگی، جذابیت خط‌مشی‌گذاری و تعهد به منافع عمومی از مهمترین عوامل مؤثر برای خدمت عمومی هستند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که سازمان‌های ورزش و جوانان کشور کمتر به ارزیابی فرهنگ خدمت عمومی خودشان پرداخته‌اند. سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان به دلیل تنوع و تعداد ارباب‌رجوعان خود بایستی فرهنگ خدمت عمومی را در بین کارکنان خود گسترش دهد زیرا مطالعات نشان داده است رابطه مستقیمی بین انگیزه خدمت عمومی و رغبت و تمایل به خدمت در سازمان وجود دارد (۱۷) و همچنین خدمت‌گزاری باعث ارزش نهادن و اولویت بخشیدن به روابط انسانی و تلاش برای ارائه خدماتی مناسب، عالی و شایسته به مراجعان در دنیای رقابت‌پذیر امروزی می‌باشد (۸). با توجه به این موضوع مهم که در دنیای امروز داشتن منابع انسانی با انگیزه و متعهد امتیاز رقابتی برای سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان تلقی می‌شود، لذا مدیران عالی آن سازمان برای داشتن عملکردی کارا و اثربخش نیازمند ارزیابی مدیریت منابع انسانی خود هستند.

در این راستا پژوهشگران باید به ارزیابی عواملی بپردازند که در شکل‌گیری و ارتقای انگیزه خدمت عمومی کارکنان آن سازمان مؤثر هستند. همچنین این احتمال وجود دارد که سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان در حوزه فرهنگ خدمت عمومی با چالش‌ها و ابهام‌هایی از قبیل ابهام در تخصیص و توزیع امکانات و منابع، چالش در بررسی نتایج خدمات، سنجش عملکرد مدیریت منابع انسانی و نظام اداری، ابهام در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای خدمات عمومی، ابهام در جهت‌گیری کلی و استراتژیک و مسیر هدایت سیستم اداری در سازمان‌ها روبرو باشد. از این رو ارزیابی سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان بر اساس عوامل روانشناختی مؤثر بر فرهنگ خدمت عمومی موضوعی است که باید به طور جدی به آن پرداخته شود. انجام چنین پژوهشی می‌تواند نتایج کاملاً جدید و کاربردی برای مدیران عالی سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان جهت تقویت فرهنگ خدمت عمومی به دنبال داشته باشد.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی می‌باشد.

نمونه‌های پژوهش

جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۱۳۰۰ نفر بودند که به شیوه نمونه‌گیری در دسترس و بر حسب فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۹۶ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده‌ها

پرسشنامه فرهنگ خدمت عمومی: برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه فرهنگ خدمت عمومی استفاده شد. پرسشنامه در قالب سه بُعد انگیزه خدمت عمومی، مولفه ارزش‌های روانشناختی و اخلاق خدمت عمومی و نماد خدمت عمومی به ارزیابی فرهنگ خدمت عمومی در سازمان می‌پردازد (۷). پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شده است. نمره‌گذاری پرسشنامه از ۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب برابر با ۸۱ و ۱۴۵ می‌باشد که نمره بالاتر نشانه رعایت بهتر معیارهای فرهنگ خدمت عمومی در سازمان می‌باشد. از روایی صوری و محتوا برای تعیین روایی پرسشنامه استفاده شد که در این راستا پرسشنامه به تأیید اساتید صاحب نظر رسانده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۵۱ برای ابعاد انگیزه خدمت عمومی ۰/۸۹۶، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی ۰/۹۴۶ و نماد خدمت عمومی ۰/۸۹۲ به دست آمد.

روش اجرا

افراد نمونه به صورت هدفمند از میان مدیران و کارکنان حاضر در سازمان انتخاب شدند و اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد.

تحلیل آماری

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شد.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش تمامی اصول اخلاقی رعایت شد. شرکت‌کنندگان پیش از شروع مطالعه، به طور کامل درباره هدف پژوهش، نحوه اجرای آن و حفظ محرمانگی اطلاعات آگاه شدند و رضایت آگاهانه کتبی یا شفاهی آنان کسب گردید. اطلاعات جمع‌آوری شده صرفاً برای اهداف پژوهشی استفاده شده و هویت افراد کاملاً محرمانه نگه داشته شد. همچنین، شرکت در مطالعه کاملاً داوطلبانه بود و شرکت‌کنندگان در هر مرحله از پژوهش می‌توانستند بدون هیچ‌گونه فشار یا اجبار از ادامه همکاری انصراف دهند. تمامی مراحل پژوهش مطابق با اصول اخلاق پژوهش و ضوابط سازمان مربوطه انجام شد.

یافته‌ها

برای بررسی سوالات پژوهش می‌توان از آمار پارامتریک t تک نمونه‌ای استفاده نمود که یافته‌های آن در جدول‌های ۱ تا ۴ ارائه شده است:

جدول ۱. وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر انگیزه خدمت عمومی

انگیزه	میانگین	Sd	میانگین نظری	t	df	معناداری
تعهد به منافع عمومی	۴/۰۱	۰/۸۴	۳	۸۲/۰۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
دغدغه‌مندی به اداره امور عمومی	۴/۱۲	۰/۸۲	۳	۸۶/۰۷	۲۹۵	۰/۰۰۱
دلسوزی	۴/۰۷	۰/۸۹	۳	۷۸/۶۱	۲۹۵	۰/۰۰۱
ایثار و فداکاری	۳/۹۴	۰/۹۷	۳	۶۹/۵۶	۲۹۵	۰/۰۰۱
انگیزه خدمت عمومی (کل)	۴/۰۳	۰/۶۳	۳	۱۰۹/۹۲	۲۹۵	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول ۱ میانگین انگیزه خدمت عمومی و تمامی مولفه‌های آن یعنی تعهد به منافع عمومی، دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی، دلسوزی و ایثار و فداکاری از میانگین فرضی (۳) بزرگ‌تر است ($P < ۰/۰۰۱$). بنابراین می‌توان پذیرفت که وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر انگیزه خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن بالاتر از سطح متوسط است.

جدول ۲. وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر ارزش‌های روانشناختی و اخلاق خدمت عمومی

ارزش	میانگین	Sd	میانگین نظری	t	df	معناداری
صداقت	۴/۲۰	۰/۸۰	۳	۹۰/۰۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
شفافیت	۴/۱۶	۰/۸۲	۳	۸۷/۶۲	۲۹۵	۰/۰۰۱
شایسته‌سالاری	۴/۱۸	۰/۸۱	۳	۸۸/۲۵	۲۹۵	۰/۰۰۱
قانون محوری	۴/۲۵	۰/۸۱	۳	۸۹/۸۲	۲۹۵	۰/۰۰۱
مسئولیت‌پذیری و انگیزه درونی	۴/۰۸	۰/۸۵	۳	۸۲/۸۰	۲۹۵	۰/۰۰۱
حفظ منافع عمومی	۳/۸۹	۰/۶۲	۳	۱۰۷/۱۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
نگرش مثبت به کارکنان	۳/۷۱	۰/۶۰	۳	۱۰۵/۵۸	۲۹۵	۰/۰۰۱
اتریشی، کارایی، بهره‌وری	۳/۸۸	۰/۷۵	۳	۸۸/۳۹	۲۹۵	۰/۰۰۱
برابری و عدالت اجتماعی	۴/۱۹	۰/۶۳	۳	۱۱۴/۴۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
نگرش مثبت به سازمان	۴/۱۲	۰/۵۸	۳	۱۲۰/۴۰	۲۹۵	۰/۰۰۱
انگیزش بیرونی	۴/۰۴	۰/۶۱	۳	۱۱۵/۵۰	۲۹۵	۰/۰۰۱
نگرش مثبت به ارباب رجوع	۴/۳۹	۰/۶۵	۳	۱۱۴/۷۶	۲۹۵	۰/۰۰۱
پیگیری خواسته‌های جامعه	۴/۰۵	۰/۷۱	۳	۹۸/۰۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
شجاعت و هویت سازمانی	۴/۲۵	۰/۶۳	۳	۱۱۴/۵۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
ادب، نزاکت و نجابت	۴/۲۱	۰/۶۸	۳	۱۰۵/۶۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
امانتداری، درستی و انصاف	۳/۸۷	۰/۷۷	۳	۸۵/۹۲	۲۹۵	۰/۰۰۱
سازگاری با محیط و ارباب رجوع	۴/۴۷	۰/۶۴	۳	۱۱۹/۴۰	۲۹۵	۰/۰۰۱
کیفیت و تعالی محوری	۳/۹۶	۰/۷۴	۳	۹۱/۹۶	۲۹۵	۰/۰۰۱
وجدان کاری	۴/۱۶	۰/۶۸	۳	۱۰۴/۰۸	۲۹۵	۰/۰۰۱
ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی (کل)	۴/۱۱	۰/۴۴	۳	۱۵۸/۴۱	۲۹۵	۰/۰۰۱

جامعه، شجاعت، و هویت سازمانی، ادب، نزاکت و نجابت، درستی و انصاف، سازگاری با محیط و ارباب رجوع، کیفیت و تعالی محوری، و وجدان کاری از میانگین فرضی (۳) بزرگتر است ($P < 0/001$). بنابراین می‌توان پذیرفت که وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر و ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن بالاتر از سطح متوسط است.

بر اساس یافته‌های جدول ۲ میانگین مولفه ارزش‌های روانشناختی و اخلاق خدمت عمومی و تمامی زیرمؤلفه‌های آن صداقت، شفافیت، شایسته‌سالاری، قانون محوری، مسئولیت‌پذیری و انگیزش درونی، حفظ منافع عمومی، نگرش مثبت به کارکنان، اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، برابری و عدالت اجتماعی، نگرش مثبت به، انگیزش بیرونی، نگرش مثبت به ارباب رجوع، پیگیری خواسته‌های

جدول ۳. وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر نماد خدمت عمومی

نماد	میانگین	انحراف معیار	میانگین نظری	t	df	sig
ابزارهای نمادین	۳/۸۹	۰/۷۶	۳	۸۷/۴۶	۲۹۵	۰/۰۰۱
اماکن و فضاهای کاری	۳/۹۸	۰/۷۴	۳	۹۲/۳۶	۲۹۵	۰/۰۰۱
ظاهر و پوشش فردی	۳/۸۶	۰/۷۸	۳	۸۴/۶۰	۲۹۵	۰/۰۰۱
نماد خدمت عمومی (کل)	۳/۹۱	۰/۶۶	۳	۱۰۱/۴۳	۲۹۵	۰/۰۰۱

($P < 0/001$). بنابراین می‌توان پذیرفت که وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر نماد خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن بالاتر از سطح متوسط است.

بر اساس یافته‌های جدول ۳ میانگین نماد خدمت عمومی و تمامی مولفه‌های آن یعنی ابزارهای نمادین، اماکن و فضاهای کاری و ظاهر و پوشش فردی از میانگین فرضی (۳) بزرگتر است

جدول ۴. وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر فرهنگ خدمت عمومی

معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین نظری	t	df	sig
انگیزه خدمت عمومی	۴/۰۳	۰/۶۳	۳	۱۰۹/۹۲	۲۹۵	۰/۰۰۱
ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی	۴/۱۱	۰/۴۴	۳	۱۵۸/۴۱	۲۹۵	۰/۰۰۱
نماد خدمت عمومی	۳/۹۱	۰/۶۶	۳	۱۰۱/۴۳	۲۹۵	۰/۰۰۱
فرهنگ خدمت عمومی (کل)	۴/۰۲	۰/۴۱	۳	۱۶۹/۴۸	۲۹۵	۰/۰۰۱

($P < 0/001$). بنابراین می‌توان پذیرفت که وضعیت سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر رعایت فرهنگ خدمت عمومی و معیارهای آن بالاتر از سطح متوسط است.

بر اساس یافته‌های جدول ۴ میانگین فرهنگ خدمت عمومی و تمامی ابعاد آن یعنی انگیزه خدمت عمومی، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی و نماد خدمت عمومی از میانگین فرضی (۳) بزرگتر است

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی و شناسایی عوامل روانشناختی موثر بر فرهنگ خدمت عمومی در سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان انجام شد. نتایج نشان داد که با وجودی که وضعیت موجود سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر انگیزه خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن یعنی دغدغه‌مندی و علاقه به اداره امور عمومی، دل سوزی، ایثار و فداکاری و تعهد به منافع عمومی بالاتر از سطح متوسط است اما هنوز شکاف و اختلاف زیادی با وضعیت مطلوب دارد. باید گفت که موضوع خدمت عمومی یکی از چالش‌های بخش عمومی بوده (۱۸) و در شکل‌دهی و تغییرات نظام اداری بخش دولتی نقش پررنگی داشته است (۱۹). بهرام‌زاده و همکاران (۸) دریافتند که از آن جا که بزرگترین مزیت سازمان‌های بخش عمومی برخورداری از 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 نیروی انسانی توانمند و با انگیزه خدمت عمومی در دولت و سازمان‌های دولتی می‌تواند نقش بسیار مهمی در کارآیی و اثربخشی سازمان‌های بخش عمومی داشته باشد. حمیدی‌زاده و همکاران (۲۰) دریافتند که توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه خدمت در کارکنان و رفع نیازهای آنها می‌شود و نیز توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، مهمترین موضوع‌هایی به شمار می‌روند که در بهره‌وری نیروی انسانی دارای اهمیت هستند. هالت (۱۷) دریافت مبنای ایجاد سازمان‌های

عمومی تامین منافع عمومی است. بنابراین چنین سازمان‌هایی نیازمند جذب و استخدام منابع انسانی هستند که انگیزه‌های منفعت طلبانه فردی نداشته و با انگیزه عمومی خدمت برانگیخته می‌شوند. چنین کارکنانی کمتر تمایل به ترک سازمان را دارند و مشتاقند که در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مشغول خدمت به مردم باشند. بوزمان و سو (۲۱) بیان می‌کنند که کارکنان بخش خدمات عمومی بیش از کارکنان سایر بخش‌ها ارزش بیشتری برای خدمت رسانی به عموم قائل هستند و مهمترین انگیزه خدمت رسانی آنها انگیزه‌های درونی کار، تعهد سازمانی، رهبری تحول گرا، هماهنگی و اتحاد گروهی، جو سازمانی، پاداش و رفتارهای شهروندی سازمانی بوده و انگیزه‌های مادی نقش ناچیزی دارند. زبیر و همکاران (۲۲) نشان دادند که علاوه بر عوامل سازمانی، عوامل غیرسازمانی از قبیل جامعه‌پذیری مذهبی، جامعه‌پذیری خانواده، ویژگی‌های شخصیتی، ایدئولوژی سیاسی و ویژگی‌های جمعیت شناختی نیز بر انگیزه خدمت کارکنان اثرگذار هستند. در این خصوص، سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از جمله سازمان‌های عمومی است که ارتباط نزدیک و مستقیمی که با ارباب رجوعان در فرایندهای ارائه خدمات عمومی دارد، از آنجائی که برخورداری از نیروی انسانی با انگیزه، متعهد و توانمند برای تحقق عملکرد سازمانی کارا و اثربخش ضروری است این سازمان باید در حوزه مدیریت نیروی انسانی به صورتی هدفمند عمل نمایند. بنابراین سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان می‌بایست با فراهم‌سازی بستر

مناسب، انگیزه خدمت عمومی را در کارکنان خود تقویت کنند.

نتایج این مطالعه نشان داد که با وجودی که وضعیت موجود سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر مولفه ارزش‌های روانشناختی و اخلاق خدمت عمومی و زیر مؤلفه‌های آن یعنی صداقت، شفافیت، شایسته‌سالاری، قانون محوری، مسئولیت‌پذیری و انگیزش درونی، حفظ منافع عمومی، نگرش مثبت به کارکنان، اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، برابری و عدالت اجتماعی، نگرش مثبت به، انگیزش بیرونی، نگرش مثبت به ارباب رجوع، پیگیری خواسته‌های جامعه، شجاعت، و هویت سازمانی، ادب، نزاکت و نجابت، درستی و انصاف، سازگاری با محیط و ارباب رجوع، کیفیت و تعالی محوری، و وجدان کاری بالاتر از سطح متوسط است اما هنوز شکاف و اختلاف زیادی با وضعیت مطلوب دارد. باید گفت که کارکنان و مدیران دولتی دارای ارزش‌های فردی، اجتماعی، مذهبی، اخلاقی و انسانی هستند که بر نحوه اجرای خط‌مشی‌ها، رفتار و دستاوردهای دستگاه حاکمیتی بسیار اثرگذار است (۵). والدو (۲۳) بیان می‌کند ارزش‌های خدمت عمومی ضوابط و معیارهایی برای عملکرد کارکنان و مدیران دولتی هستند. این ارزش‌ها راهنماهایی هستند که چگونگی مشارکت کارکنان و مدیران دولتی با جامعه را تعیین می‌کنند. صمدی میارکلائی و همکاران (۲۴) اظهار می‌کنند که کارکنان و مدیران بسیاری از سازمان‌های دولتی به طور مستقیم با جامعه و شهروندان در ارتباط هستند و از نیازها، خواسته‌ها، انتظارات و مطالبات آن‌ها

آگاهی دارند و تحت شدیدترین تنش‌ها برای تحقق هدف‌های سازمان و دولت در رابطه با اجرای قوانین و مقررات کنترل کننده و هدایت‌گر و انتظارات و منافع جامعه و شهروندان برای پاسخ‌گویی، ارائه خدمات و برقراری عدالت میان همکاران و دریافت‌کنندگان خدمات عمومی قرار دارند؛ بنابراین، طبیعی به نظر می‌رسد که زمان اجرای قوانین و مقررات و ارائه خدمات به مراجعه‌کنندگان، تحت تأثیر ایده‌ها، قضاوت‌ها، احساسات، عواطف، نگرش‌ها و ارزش‌های فردی و اجتماعی خود عمل نمایند. دولان و آلمن (۲۵) نتیجه گرفتند که ارزش‌های اقتصادی، احساسی، اخلاقی و معنوی باید در ارزیابی فرهنگ سازمانی خدمت‌گزار مورد بررسی قرار گیرد. از این رو لازم است که مدیران عالی سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان بر ارزش‌های فردی، اجتماعی، مذهبی، اخلاقی و انسانی کارکنان و مدیران سازمان را به طور مستقیم و غیرمستقیم نظارت داشته باشند.

نتایج مطالعه نشان داد که با وجودی که وضعیت موجود سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر نماد خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن یعنی ابزارهای نمادین، اماکن و فضاهای کاری و ظاهر و پوشش فردی بالاتر از سطح متوسط است اما هنوز شکاف و اختلاف زیادی با وضعیت مطلوب دارد. در این رابطه باید گفت که امروزه بیش از نیمی از نیروی کار در جوامع در حال توسعه و پیشرفته، در محیط‌های اداری مشغول هستند و بخش مهمی از زندگی روزانه خود را در این فضاها سپری می‌کنند (۷). از طرفی نیروی کار مهم‌ترین

نظام سیاسی اجتماعی است که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد. بررسی‌های محققان نشان می‌دهد که کشور ما در این خصوص ضعف‌هایی عمده دارد که بایستی با راهکارهای ارائه شده مرتفع شوند. در حال حاضر، نظام اداری و مدیریتی ایران با چالش‌ها و مسائل متعددی از قبیل عدم کارایی و اثربخشی، شایسته هراسی، سیاسی کاری، باند بازی و فامیل بازی، قوم گرایی درگیر است. نتایج پژوهش یوسفی امیری و همکاران (۲۰) نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی به طور مطلوبی شاخص‌های فرهنگ خدمت رسانی را رعایت نمی‌کنند. به گفته آن‌ها نتایج این پژوهش می‌تواند نشان‌دهنده یک شکست در ارائه خدمات مؤثر توسط خدمات عمومی ایران باشد که مسئولیت اجرای سیاست‌ها، تصمیمات و مقررات را بر عهده دارد. در این راستا مدیران عالی سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان باید آگاه باشند که تدوین و اجرای خط مشی‌های عمومی به افراد توانمند برخوردار از فرهنگ خدمت عمومی خوب نیاز دارد؛ کارکنانی که به ارزش‌ها و اخلاق و نمادهای یک حکمرانی خوب پایبند بوده و برای خدمت کردن به عموم مردم انگیزه‌مند باشد.

از آن جا که در جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است این احتمال وجود دارد علی رغم اطمینان به آزمودنی‌ها مبنی بر محرمانه ماندن اطلاعات و عدم نوشتن مشخصات فردی، برخی از آنان در پاسخ دادن سوگیری داشته باشند. با توجه به شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ خدمت عمومی در سازمان ورزش و جوانان

دارایی هر سازمانی است و معمولاً بیشترین هزینه را نیز در بر دارد. بنابراین بهره‌وری یک فاکتور کلیدی در همه سازمان‌ها می‌باشد و سود و زیان آن‌ها را تعیین می‌کند. جنسler (۲۶) نشان داد که بهبود شرایط محیط کار، حتی بهبودهای اندک در نور محیط، روحیه کارکنان را ارتقا داده و بهره‌وری را تا ۵۰ درصد افزایش می‌دهد. هاینس (۲۷) دریافت که دو نوع محیط فیزیکی و محیط رفتاری بر انگیزه خدمت عمومی نقش دارند. وی چیدمان (مناطق جلسات رسمی، مناطق جلسات غیررسمی، مناطق آرام، حریم خصوصی، کمد خصوصی، کمد عمومی، میز کار، فضای رفت و آمد) و تعامل (تعاملات اجتماعی، تعاملات کاری، محیط‌های خلاق، جو کلی، موقعیت مکانی نسبت به همکاران، موقعیت مکانی نسبت به تجهیزات، چیدمان کلی محیط) را شاخص‌های محیط فیزیکی و آسایش (تهویه، دما، نور طبیعی، نور مصنوعی، تمیزی، امنیت فیزیکی، مبلمان) و تمرکز (حواس پرتی ناشی از وسایل و تجهیزات، شلوغی، سر و صدا) را شاخص‌های محیط رفتاری تأثیرگذار بر خدمت رسانی معرفی نمود.

درنهایت نتایج این مطالعه نشان داد که با وجودی که وضعیت موجود سازمان ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان از نظر فرهنگ خدمت عمومی و مؤلفه‌های آن یعنی انگیزه خدمت عمومی، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی و نماد خدمت عمومی بالاتر از سطح متوسط است اما هنوز شکاف و اختلاف زیادی با وضعیت مطلوب دارد. در این رابطه باید گفت که خدمت‌گزاری صحیح و مناسب در سازمان‌های دولتی، یکی از مهم‌ترین وظایف یک

بین کارکنان، ارزیابی میزان تعهد و پایبندی کارکنان به ارزش‌ها یا منشور اصول اخلاقی و طراحی سیستم‌های منابع انسانی متناسب با فرهنگ خدمت عمومی در راستای جذب و استخدام رهبران و کارکنان شایسته و متعهد به انگیزه، ارزش‌ها و اخلاق و نمادهای خدمت عمومی پیشنهاد می‌گردد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش به ما یاری رساندند، به ویژه مدیران و کارکنان مورد مطالعه، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

استان سیستان و بلوچستان به مدیران عالی این سازمان تدوین و تصویب قانون خدمات عمومی و قرار دادن انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اخلاق و نماد خدمت عمومی به عنوان بخش‌های اصلی آن در سازمان، سیاست‌گذاری فرهنگی و نظارت بر آن در جهت هم‌راستایی آن با فرهنگ خدمت عمومی مطلوب، توسعه فرهنگ خدمت عمومی از طریق آموزش، رهبری، کدهای رفتاری و بیانیه ارزش، همراه با اقدامات پیشگیرانه و مکانیسم‌های درست، جاری‌سازی فرهنگ خدمت عمومی از طریق تدوین بیانیه ارزش‌ها یا منشور اصول اخلاقی با لحاظ نمودن حفظ ارزش‌ها و اخلاق خدمات عمومی در

References

1. Rezaeizadeh MJ, Kazemi D. Reconceptualizing public service theory and its governing principles in the constitution of the Islamic Republic of Iran. *Contemporary Comparative Legal Studies*, 2012, 3(5), 23–46. In Persian
2. Oikeh SE, Akinbode M, Ogundipe MO, Ajayi E, Araba T. Sustainability of service culture in higher education management: Scale development. *Journal of Educational and Social Research*; 2019, 9(3), 229–238. <https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0041>
3. Adiguzel Z, Ozcinar MF, Karadal H. Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 2020, 26(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2020.04.002>
4. Sherkai M, Alvani SM, Ataei M, Ardalan O. Identification and prioritization of factors influencing service culture in government organizations: A case study of Alborz Governorate. *Management and Defense Research*, 2022, 21(96), 47–76. In Persian
5. Box RC. *Public Service Values*. Routledge, Taylor & Francis, New York. 2015.
6. Dingwall R, Strangleman T. *Organizational cultures in the public services The Oxford Handbook of Public Administration* (pp. 468–490). Oxford/New York: Oxford University Press. 2005.
7. Yousefi Amiri M, Khayefollahi AA, Mortazavi M, Fani AA. Analyzing and designing a public service culture model in government organizations. *Public Administration*, 2022, 14(3), 346–370. In Persian <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.341227.3133>
8. Bahramzadeh MR, Manzari Tavakoli A, Salajegheh S, Pourkiani M, Sheikhi A. Public service motivation and organizational and non-organizational factors. *Studies in Management Improvement and*

- Transformation, 2020, 29(97), 9–39. In Persian
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.46096.3411>
9. Hamidizadeh A, Tahmasbi R, Mirzaei A. Investigating factors affecting public service motivation. Management of Government Organizations, 2016, 4(2), 51–66. In Persian
 10. Barani S, Faqihi A, Najafbeigi R. Pathology of organizational culture in the public sector of Iran. Quarterly Journal of the Iranian Association of Management Sciences, 2017, 12(46), 1–20. In Persian
 11. Omrani M, Bagheri M, Qurchian N, Jafari P. Identification of institutionalization components of service culture among employees of medical sciences universities and examination of their status. Islamic Lifestyle with a Focus on Health, 2020, 4(3), 159–165. In Persian
 12. PourEzzat AA, Mokhtarian Pour M, Azari H. Identifying components of public service motivation in public organizations. Organizational Behavior Studies, 2020, 9(3), 215–238. In Persian
 13. Molaei Ghara M, Raznehan F, Zahedi SM, Moeidfard S. Measuring Iranian administrative culture: An institutional approach. Management and Development Process, 2020, 33(1), 81–104. In Persian
<http://dx.doi.org/10.29252/jmdp.33.1.81>
 14. Rashid K, Karimi K, Ataei M, Alizadeh G. Development and validation of a civility test and its relationship with service delivery among housing bank employees. Management of Government Organizations, 2020, 8(3), 137–150. In Persian
 15. Fardin M, Yaghoubi NM. Identification and prioritization of institutionalization methods of organizational culture based on human dignity and valuing human capital: Case study of University of Sistan and Baluchestan. Organizational Culture Management, 2017, 15(4), 735–765. In Persian
<https://doi.org/10.22059/jomc.2018.129176.1006494>
 16. Liu B, Tang N, Zhu X. Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. International Journal of Manpower, 2008, 29(8), 684–699.
<https://doi.org/10.1108/01437720810919297>
 17. Holt SB. For those who care: The effect of public service motivation on sector selection. Public Administration Review, 2018, 78(3), 457–471. <https://doi.org/10.1111/puar.12906>
 18. Petrovsky N, Ritz A. Public service motivation and performance. A Global Forum for Empirical Scholarship, 2014, 2(1), 57–79.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0020>
 19. Horváth Z, Hollósy-Vadász G. Testing the public service motivation and calling in Hungary. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 2018, 7(2), 47–58.
 20. Hamidizadeh A, Danaeefard H, Tahmasbi R, Homaei Latif M. Examining antecedents of public service motivation in Iranian governmental organizations. Public Policy, 2018, 4(3), 123–139. In Persian
<https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.68430>
 21. Bozeman B, Su X. Public service motivation concepts and theory: A critique. Public Administration Review, 2015, 75(5), 700–10.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/puar.12248>
 22. Zubair SS, Salman DY, Irfan DS, Jabeen DN, Moazzam DA. Towards a holistic model of Public Service Motivation: A Systematic Literature Review. Journal of the Research Society of Pakistan, 2018, 179–192
 23. Waldo D. The Administrative State: A Study of the Political Theory of Public

- Administration. Holmes & Meier, New York. 1984.
24. Samadi Miyarkalaei H, Faqihi A, Danayifard K. Understanding values in public services: Managers' values in government organizations. *Organizational Behavior Studies*, 2019, 8(1), 101–134. In Persian
25. Dolan SL, Altman Y. Managing by values: The leadership spirituality connection. *People and Strategy*, 2012, 35(4), 20-26.
26. Jørgensen TB, Bozeman B. Public values: An inventory. *Administration & Society*, 2007, 39(3), 354-381.
<https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
27. Haynes BP. The Impact of Office Layout on Productivity. *Journal of Facilities Management*, 2008, 6(3), 189201.
<https://doi.org/10.1108/14725960810885961>