

บทความวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงาน
เทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยนันทิ ขจรกิตติยา¹ ซาลี ไตรจันทร์²
สงวน ลือเกียรติบัณฑิต³ จุฑารัตน์ สติรปัญญา⁴

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอนจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย ได้รับข้อมูลกลับมาจำนวน 640 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ($\chi^2 = 1,016.064$, $df = 304$, $RMSEA$ (90 %CI) = 0.060 (0.056-0.064), $CFI = 0.979$, $SRMR = 0.052$) ผลการศึกษา พบว่า ความเข้าใจทางวัฒนธรรมและการรับรู้เป้าหมายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทไม่มีอิทธิพลทางตรงกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลทางอ้อมกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ส่วนตัวแปรเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะพบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจทางวัฒนธรรม แรงจูงใจการบริการสาธารณะ ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน

¹ นักศึกษาปริญญาโทบัณฑิต (สาขาวิทยาการจัดการ) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: knattee@hotmail.com

² ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: charlee.t@psu.ac.th,

³ ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: sanguan.l@psu.ac.th

⁴ ภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: chutaratster@gmail.com

RESEARCH ARTICLE

Antecedents and consequences of Public Service Motivation of Municipal employees in the three Southern Border Provinces of Thailand

Nattee Kachornkittiya Charlee Trichan
Sanguan Lerkiatbundit Chutarat Sathirapanya

Abstract

The purpose of this study was to develop a structural equation modeling that explains the antecedents and consequent factors that were related to Public Service Motivation. The data were selected through Multi-stage random sampling method from municipal employees in the three southern border provinces of Thailand. Finally, 640 municipal employees were using. The data were analyzed through structural equation modeling and result showed that it fit the empirical data ($\chi^2 = 1,016.064$, $df = 304$, $RMSEA (90\% CI) = 0.060(0.056-0.064)$, $CFI = 0.979$, $SRMR = 0.052$). The results indicated that Cultural Understanding and Goal Perception have positive direct effect on Public Service Motivation while Transformational Leadership, Role Ambiguous and Role Conflict have not direct effect. Transformational Leadership and Role Ambiguous have positive indirect effect on Public Service Motivation. Consequences of PSM led to increase Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employees' Performance.

Keywords: Transformational Leadership, Cultural Understanding, Public Service Motivation, Job Satisfaction, Employees' Performance

บทนำ

แรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและสาธารณะประโยชน์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งหวังจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม จากแนวคิดของ เพอร์รีและไวส์ (Perry & Wise, 1990) พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีพื้นฐานมาจากแนวคิดสามแนวคิด คือ แนวคิดแรงจูงใจที่มีเหตุผล (Rational Motives) เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของแต่ละคนที่ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะ และเกิดความทุ่มเทในการกำหนดนโยบายสาธารณะ แนวคิดแรงจูงใจที่มีฐานมาจากความเชื่อ (Norm-based Motives) ที่เห็นว่า แต่ละคนจะต้องมีความสำนึกในหน้าที่สำหรับการบริการสาธารณะ และแนวคิดแรงจูงใจด้านอารมณ์ (Affective Motives) ที่เห็นว่าพนักงานแต่ละคนควรมีความรู้สึกลึกเมตตาคู่อื่น ต่อมา เพอร์รี (Perry, 1996) ได้ทำการทดสอบเกี่ยวกับมิติของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ พบว่า มิติที่แสดงถึงลักษณะของแรงจูงใจการบริการสาธารณะมี 4 มิติ คือ ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to public policy making) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Commitment to the public interest) ความเห็นใจ (Compassion) และการเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าวได้มีการศึกษาถึงบทบาทของแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่มีอิทธิพลทางบวกต่อปัจจัยระดับบุคคล อาทิเช่น ความพึงพอใจในงาน (Bright, 2008; Kim, 2006; Li, 2008) ความผูกพันในองค์กร (Kim, 2006; Li, 2008; Ritz, 2009) การปฏิบัติงานรายบุคคล (Li, 2008)

การศึกษาที่ผ่านมา มีจุดเริ่มต้น การศึกษาในกลุ่มประเทศตะวันตก และนำมาสู่การศึกษาในเอเชีย โดยเป็นการศึกษาในเกาหลี (Kim, 2006; 2009) และจีน (Li, 2008) แต่ยังไม่มีการศึกษาในประเทศไทย อีกทั้ง ยังไม่มีการศึกษาที่แสดงถึงการเชื่อมโยงของตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงมุ่งศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ โดยทำการศึกษาจากหน่วยงานเทศบาล เนื่องจาก ที่ลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นการบริการสาธารณะ โดยทำการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย ได้นำตัวแปรที่สะท้อนถึงบริบทพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวิถีชีวิต และภาษา คือ ความเข้าใจทางวัฒนธรรม โดยแสดงถึงความสามารถในการสื่อสาร และ ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมทั้งนำตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้เป้าหมาย และความเครียดในบทบาทเข้ามาทำการศึกษา เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จของการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และลดความเครียดในบทบาทของพนักงาน ดังนั้น ตัวแปรเชิงสาเหตุของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้เป้าหมาย ความเครียดในบทบาท และความเข้าใจทางวัฒนธรรม ตัวแปรเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร และพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐเพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีที่นำมาใช้อธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าอยู่บนพื้นฐานทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีฐานแนวคิดของตนเอง (Self-concept-based theory) ที่แสดงถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจ (Bono & Judge, 2003) โดยอธิบายถึงการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดของผู้นำกับแบบจำลองความสอดคล้องในตนเอง (Self-concordance model) ของผู้ตาม กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานรับรู้เป้าหมาย อันมีผลทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานโดยการวางแผนการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่มีต่อการรับรู้ถึงเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะชี้แนะ สนับสนุน มีส่วนร่วม และมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าว จะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่มีต่อพนักงานในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการทำงาน จากพื้นฐานของทฤษฎีดังกล่าวสามารถ

แสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังภาพที่ 1

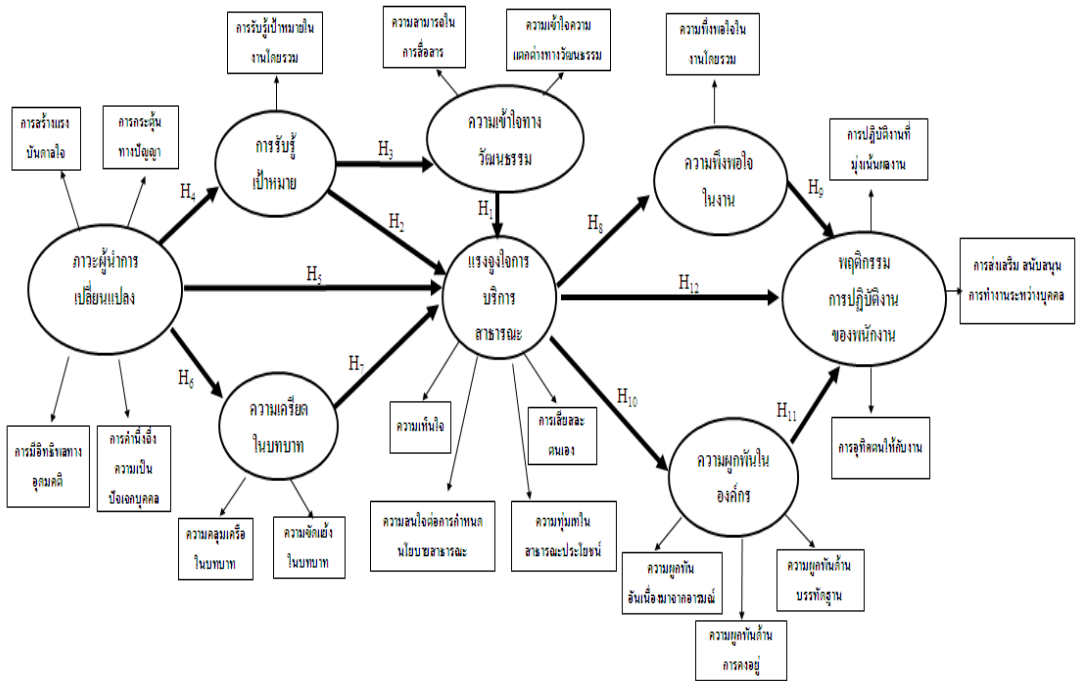
วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นพนักงานเทศบาลในพื้นที่สามจังหวัดภาคใต้ของไทย (ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 750 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยมีลำดับขั้นตอน คือ 1) เลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนโดยจำแนกตามจังหวัด 2) เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามขนาดของหน่วยงานเทศบาล 3) สุ่มหน่วยงานเทศบาลแต่ละขนาด 4) สุ่มตัวอย่างพนักงานตามสัดส่วนประชากร จากการเก็บตัวอย่างได้รับข้อมูลกลับมาจำนวน 640 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response rate) เท่ากับ ร้อยละ 85.33

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการสร้างและปรับปรุงแบบวัด ซึ่งมีลำดับขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) สร้างแบบสอบถาม หากเป็นประเด็นคำถามจากนักวิชาการต่างประเทศจะมีการปรับเนื้อหาและภาษาให้เหมาะสม 2) ให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาดูตรวจสอบโดยวิธีการแปลย้อนกลับ (Back translation) 3) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงเนื้อหาและภาษา 4) นำแบบสอบถามมาทดสอบโดยการให้เทคนิคการคิดเสียงดัง (Think aloud) 5) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงเนื้อหา 6) ให้ผู้เชี่ยวชาญ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

พิจารณาดูตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 7) นำแบบวัดมาปรับปรุงและไปทดลองใช้ จำนวน 43 คนและนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงก่อนจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม วัดด้วยมาตรวัด 5 ระดับ โดยเก็บข้อมูลจำนวน 8 ตัวแปรแฝง ได้แก่

1. ความเข้าใจทางวัฒนธรรม มีพื้นฐานแนวคิดส่วนหนึ่งมาจาก เพอร์รี่ (Perry, 2000) และอีกส่วนหนึ่งปรับปรุงมาจากแนวคิดของ พักส์ และคณะ (Puck, Mohr, & Rygl, 2008) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร และ 2) ความเข้าใจความแตกต่างทาง

วัฒนธรรม ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคเท่ากับ 0.860 และ 0.853 ตามลำดับ

2. การรับรู้เป้าหมาย ปรับปรุงมาจากแบบวัดตามแนวคิดของ จุง และไรเนย์ (Jung & Rainey, 2011) ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ การรับรู้เป้าหมายโดยรวม ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค เท่ากับ 0.864

3. ความเครียดในบทบาท ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ ริซโซ และคณะ (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ความคลุมเครือในบทบาท 2) ความขัดแย้งในบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาคเท่ากับ 0.842 และ 0.847 ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ ท็อดตีเออร์และคณะ (Trottier, Van Wart, & Wang, 2008) และจูดส์และปีคโคโล

(Judge & Piccolo, 2004) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นปัญญา 3) อิทธิพลทางอุดมคติ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach เท่ากับ 0.889, 0.795, 0.867 และ 0.894 ตามลำดับ

5. แรงจูงใจการบริการสาธารณะ ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ เพอร์รี่ (Perry, 1996) และ คิม (Kim, 2009) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ 3) ความเห็นใจ 4) การเสียสละตนเอง ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach เท่ากับ 0.833, 0.800, 0.882 และ 0.890 ตามลำดับ

6. ความพึงพอใจในงาน ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ เมสัน (Mason, 1995) ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจในงานโดยรวม ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach เท่ากับ 0.864

7. ความผูกพันในองค์กร ปรับปรุงมาจากแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen, & Meyer, 1990) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach เท่ากับ 0.653, 0.810 และ 0.710 ตามลำดับ

8. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ คายาร์ (Kahya, 2009) รวมทั้งแนวคิดของ สโตน โรมิโอ และคณะ (Stone-Romero, Alvarez, & Thompson, 2009) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน 2) การส่งเสริม สนับสนุนการทำงาน

ระหว่างบุคคล และ 3) การอุทิศตนให้กับงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach เท่ากับ 0.837, 0.899 และ 0.880 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปร เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง และการแจกแจงของตัวแปร รวมทั้งตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยเกณฑ์พิจารณาการแจกแจงแบบปกติของตัวชี้วัดพิจารณาจากค่าความเบ้ไม่เกิน 3 ค่าความโด่งไม่เกิน 10 (Kline, 2011) ส่วนที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัดที่มีต่อตัวแปรแฝงและความสอดคล้องกับแบบจำลองโครงสร้าง 2) การวิเคราะห์เส้นทางของ ตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองโครงสร้างโดยดัชนีที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณา (Hair et al., 2010) คือ ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ที่มากกว่า 0.92 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.07 (พิจารณาควบคู่กับค่า CFI ที่มีค่าตั้งแต่ 0.92 ขึ้นไป) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐานของส่วนเหลือ (Standard Root Mean Residual: SRMR) ค่า

0.08 หรือน้อยกว่า (พิจารณาควบคู่กับค่า CFI ที่มากกว่า 0.92)

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

ส่วนที่หนึ่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบเป็นพนักงานเทศบาล นครร้อยละ 20 เทศบาลเมืองร้อยละ 41.6 เทศบาลตำบลร้อยละ 38.4 โดยข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็น เพศหญิงร้อยละ 58.5 นับถือศาสนาพุทธร้อยละ 65 นับถือศาสนาอิสลามร้อยละ 35 อายุเฉลี่ย 41.7 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เฉลี่ย 11.7 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.4) โดยภาษาที่ใช้สื่อสารในชีวิตประจำวันเป็นภาษาไทย ร้อยละ 70 ภาษามลายูร้อยละ 2.8 และใช้ทั้งภาษาไทยและมลายูพอๆ กัน ร้อยละ 27.2 ภูมิลำเนาเดิมอยู่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ร้อยละ 83.1 และมีภูมิลำเนาอยู่นอกพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ร้อยละ 16.9 ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปร พบว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ กล่าวคือ ความเบ้อยู่ระหว่าง -1.549 ถึง 1.117 และความโด่ง อยู่ระหว่าง -0.715 ถึง 5.908 ขณะที่ ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.475 ถึง 0.773

ส่วนที่สอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี คือ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 805.432 ค่า df เท่ากับ

144 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.084 ช่วงความเชื่อมั่น 90% ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.079 - 0.090 ค่า CFI เท่ากับ 0.969 และค่า SRMR เท่ากับ 0.057 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานของตัวแปรแฝงที่มีตัวชี้วัดมากกว่า 2 ตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่ามากกว่า 0.5 ซึ่งแสดงถึงการเป็นตัวชี้วัดที่ดีของตัวแปรแฝง ยกเว้น ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่เป็นตัวชี้วัดของความผูกพันในองค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.181) และความขัดแย้งในบทบาทที่เป็นตัวชี้วัดของความเครียดในบทบาท (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.210)

จากผลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่ไม่ได้เป็น ตัวบ่งชี้ถึงการวัดความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการตัดตัวชี้วัดความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่ออก (โดยยังคงเหลือตัวชี้วัดความผูกพันในองค์กร คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน) เนื่องจาก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของความผูกพันด้านการคงอยู่กับตัวแปรสังเกตอื่นๆ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบกับ ผลการศึกษาของ ลี (Li, 2008) แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่ออก ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ โดยเห็นว่าในอนาคตควรไม่ควรนำตัวชี้วัดดังกล่าว มาศึกษา ในขณะที่ตัวแปรความขัดแย้งในบทบาท ยังคงทำการศึกษาอยู่ เนื่องจาก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับ ตัวแปรสังเกต พบว่า มีความสัมพันธ์กับทุกตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งเห็นว่า ความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐที่ต้องมีความชัดเจนในบทบาทของตนเอง เพื่อขจัดปัญหาในการวัดของตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำ ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคการรวมข้อคำถาม (Parceling) โดยทำการแยกตัวชี้วัดความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งทำการวัดความเครียดในบทบาทออกเป็นตัวแปรแฝงโดยการนำเทคนิคการรวมข้อคำถาม (Parceling) ของแต่ละตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่ม ตามกฎ 3 ตัวชี้วัด จากผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการปรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความเครียดในบทบาท (H_6) เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความคลุมเครือในบทบาท (H_{6a}) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท (H_{6b}) และ ปรับความเครียดในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (H_7) เป็น ความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (H_{7a}) และความขัดแย้งในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (H_{7b}) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำเทคนิคดังกล่าวไปปรับใช้กับตัวแปรแฝงที่มี 1 ตัวชี้วัด คือ การรับรู้ในเป้าหมาย และความพึงพอใจในงาน จากผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีการใช้เทคนิคการรวมข้อคำถาม พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานที่สูงกว่า 0.70 (ยกเว้นตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.587) โดยมี ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 933.063 ค่า df เท่ากับ 288 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.059 ช่วงความเชื่อมั่น 90% ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.055 -

0.063 ค่า CFI เท่ากับ 0.981 และค่า SRMR เท่ากับ 0.042

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรแฝง พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดี โดยมี ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1,521.403 ค่า df เท่ากับ 310 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.078 ช่วงความเชื่อมั่น 90% ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.074 - 0.082 ค่า CFI เท่ากับ 0.963 และค่า SRMR เท่ากับ 0.126 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับ (Modification Indices) โดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพล 6 เส้นทาง คือ 1) อิทธิพลของการรับรู้เป้าหมายที่มีต่อความคลุมเครือในบทบาท 2) อิทธิพลของการรับรู้เป้าหมายที่มีต่อความขัดแย้งในบทบาท 3) อิทธิพลของความคลุมเครือในบทบาทที่มีต่อความเข้าใจทางวัฒนธรรม 4) อิทธิพลของความขัดแย้งในบทบาทที่มีต่อความผูกพันในองค์กร 5) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงาน 6) อิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันในองค์กร ทั้งนี้การเพิ่มเส้นทางอิทธิพลดังกล่าว มีแนวคิดมาจากผลการศึกษาของ ปิคโคโล และคอลลิวิตซ์ (Piccolo & Colquitt, 2006) ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในเป้าหมายของพนักงานรวมทั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความชัดเจนในบทบาท (Park, & Rainey, 2008) ทำให้พนักงานเกิดความสอดคล้องในเป้าหมายตนเอง (Self- concordance goals) (Bono, & Judge, 2003) ประกอบกับผลการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) ของ จู๊ด และปิคโคโล (Judge & Piccolo, 2004) แสดงให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำแบบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ รวมทั้งคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อพนักงานหรือผู้ตามโดยผ่านการรับรู้เป้าหมายขององค์กรซึ่งมีผลทำให้พนักงานเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในองค์กรหรือมีความพยายามที่ปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ผลการวิเคราะห์จากการปรับแบบจำลอง พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี โดยมีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1,016.064 ค่า df เท่ากับ 304 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.060 ช่วงความเชื่อมั่น 90% ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.056 - 0.064 ค่า CFI เท่ากับ 0.979 และค่า SRMR เท่ากับ 0.052

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยพิจารณาตัวแปรเชิงสาเหตุของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ พบว่า ความเข้าใจทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ($\beta = 0.752, p < .001$) (ยอมรับ H_1) การรับรู้เป้าหมายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ($\beta = 0.248, p < .001$) (ยอมรับ H_2) การรับรู้เป้าหมายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความเข้าใจทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.305, p < .001$) (ยอมรับ H_3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับการรับรู้เป้าหมาย ($\beta = 0.386, p < .001$) (ยอมรับ H_4) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ($\beta = 0.062, p > .05$) (ปฏิเสธ H_5) รวมทั้ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความคลุมเครือในบทบาท ($\beta = -0.124,$

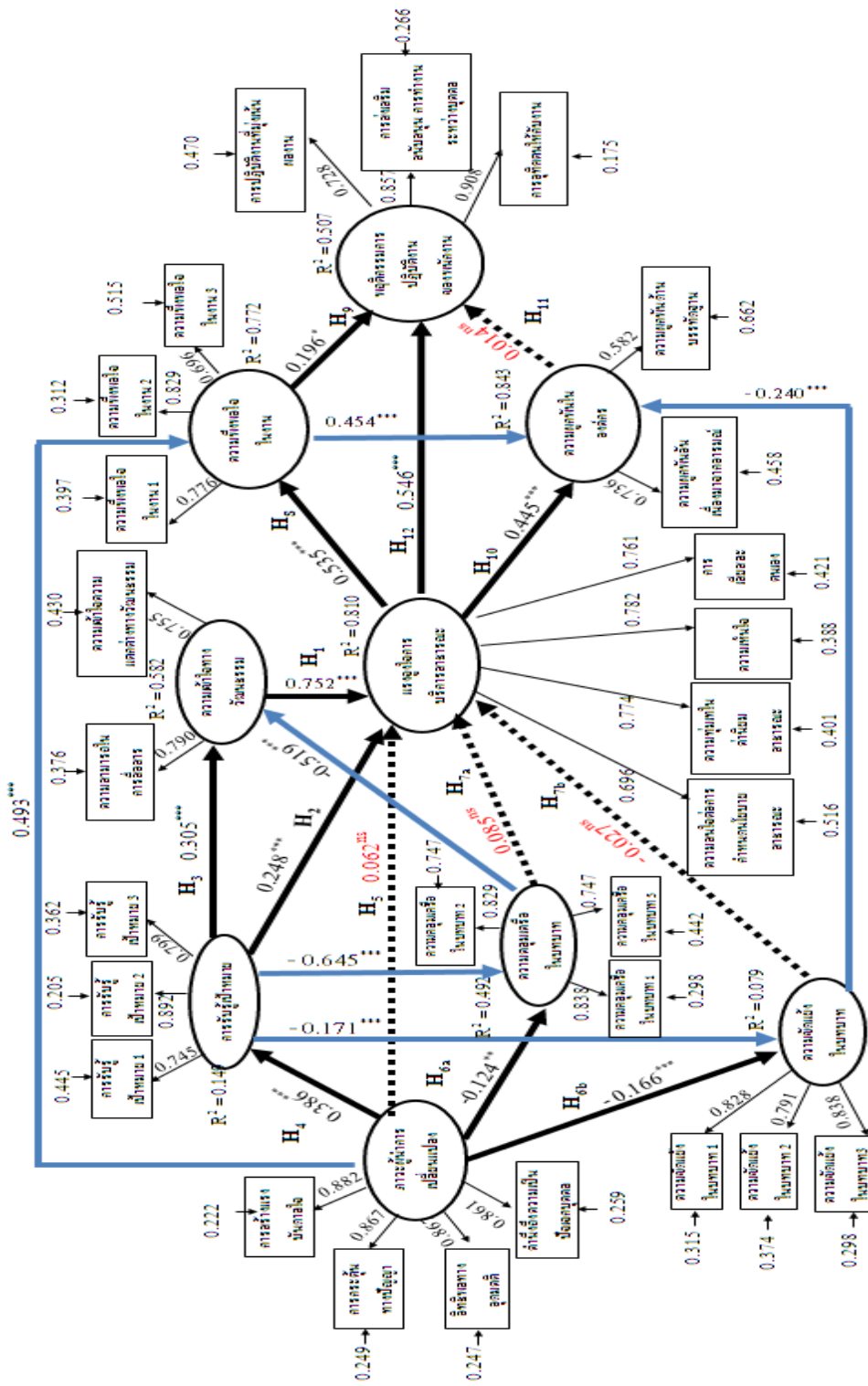
$p < .01$) (ยอมรับ H_{6a}) และมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท ($\beta = -0.166, p < .001$) (ยอมรับ H_{6b}) นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า ความคลุมเครือในบทบาทไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ($\beta = 0.085, p > .05$) แต่พบว่า ความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลโดยรวมต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ($\beta = -0.305, p < .001$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ($\beta = 0.027, p > .05$) (ปฏิเสธ H_{7a}, H_{7b}) ตัวแปรเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.535, p < .001$) (ยอมรับ H_8) และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\beta = 0.196, p < .05$) (ยอมรับ H_9) นอกจากนี้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ($\beta = 0.445, p < .001$) (ยอมรับ H_{10}) ขณะที่ ความผูกพันในองค์กรไม่มีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\beta = 0.014, p > .05$) (ปฏิเสธ H_{11}) และแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\beta = 0.546, p < .001$) (ยอมรับ H_{12}) นอกจากนี้ ค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.493, p < .001$) ขณะที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร ($\beta = 0.454, p < .001$) และการรับรู้เป้าหมายมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท ($\beta = -0.171,$

$p < .001$) และความขัดแย้งในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความผูกพันในองค์กร ($\beta = -0.240, p < .001$) จากผลดังกล่าว สามารถแสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างได้ดังภาพที่ 2

สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะสามารถเพิ่มขึ้นได้ภายใต้การผลักดันของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับรู้เป้าหมาย ซึ่งการรับรู้เป้าหมายของพนักงานทำให้มีความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทลดลง รวมทั้งทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจทางวัฒนธรรมอันก่อให้เกิดแรงจูงใจการบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อผู้ตาม โดยหากผู้นำในองค์กรทำให้พนักงานมีความชัดเจนในบทบาทเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรที่จะดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (Moynihan & Pandey, 2007) เช่นเดียวกับกับผลการศึกษาของ ริตซ์ (Ritz, 2009) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมุ่งเน้นเป้าหมายและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ในมิติของความสนใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ และผลการศึกษาของ ปาร์คและไรน์เนย์ (Park & Rainey, 2007) พบว่า หากผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน (Goal clarity) ก็จะมีผลเชื่อมโยงไปสู่แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นสาธารณะ

(Public service oriented motivation) นอกจากนี้ หากผู้นำหน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงานจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบสมรรถนะสูง (ภาคภูมิฤกษ์เมธ, 2553) และ บางเซ็ง (Bangcheng, 2009) เห็นว่า การให้พนักงานเกิดการรับรู้เป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้นำในองค์กรควรยอมให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติรวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความชัดเจนในงาน ซึ่งจากผลดังกล่าว ไรท์ และแพนเดย์ (Wright & Pandey, 2008) เห็นว่า จะมีผลทำให้พนักงานมีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติงานเพื่อบริการสาธารณะโดยการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ และจากการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางลบต่อความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท แสดงให้เห็นถึง บทบาทของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทลดลง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็น ของยูน และคอง (Yun, Takeuchi, & Liu, 2007) ที่เห็นว่า หากผู้นำมีการมอบหมายเป้าหมาย หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติไม่ชัดเจนจะส่งผลกระทบต่อความคลุมเครือในบทบาทของพนักงานเพิ่มขึ้น และจากการที่ความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลทางลบต่อความเข้าใจทางวัฒนธรรม แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมีความคลุมเครือในบทบาทลดลงจะมีผลทำให้พนักงานมีความพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งจากผลดังกล่าวมีผลทำให้แรงจูงใจการบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่ความเข้าใจทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

** $p < .01$, *** $p < .001$

เชิงบวกต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะมากที่สุด แสดงว่า หากพนักงานมีความเข้าใจทางวัฒนธรรมที่มีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองกับวิถีชีวิตและภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีการสื่อสารที่คำนึงถึงผู้มารับบริการยอมทำให้แรงจูงใจการบริการสาธารณะเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นหนทางหนึ่งในการเพิ่มความเข้าใจทางวัฒนธรรมคือ พนักงานจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural diversity) เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความแตกต่างและมีผลทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกักัน (Taylor-Ritzler, et al., 2008)

ตัวแปรเชิงผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมา ที่พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (Li, 2008; Park and Rainey, 2007) และอิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน (Li, 2008; Park, and Rainey, 2008) ในขณะที่ผลการศึกษาของ ไบรท์ (Bright, 2008) ที่พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับโอกาสในการเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (psm fit) ที่เชื่อมโยงไปสู่การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามไรท์และแพนเดย์ (Wright & Pandey, 2008) เห็นว่าการที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นเกิดจากแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานมีความ

สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายของพนักงานจึงมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ขณะที่ บางเซ็ง (Bangcheng, 2009) เห็นว่า การที่แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจาก พนักงานได้รับรู้เป้าหมายและเห็นคุณค่า จากผลดังกล่าว แสดงว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะนอกจากจะมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานแล้ว ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันในองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา ที่พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันในองค์กร (Li, 2008; Park and Rainey, 2007) และแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Li, 2008)

ข้อเสนอแนะ

หนทางหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงาน คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะมีการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เข้าใจง่ายและชัดเจนถึงพนักงานแต่ละระดับเพื่อให้ทราบพันธกิจและเป้าหมายองค์กรร่วมกันทั้งองค์กรซึ่งจะมีผลไปสู่ความสนใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ทูมเทในสาธารณะ ประโยชน์ ความเห็นใจ และการเสียสละตนเองของพนักงานในองค์กร รวมทั้งควรจัดอบรมพนักงานโดยสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนัก เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำในองค์กรต้องทำความเข้าใจทางวัฒนธรรม ทั้งด้านการสื่อสารและความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีการ

ดำเนินชีวิตและภาษาที่แตกต่างในชุมชนที่ปฏิบัติงาน เพื่อที่ผู้นำจะได้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานรวมถึงชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาภายใต้โครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในการสนับสนุนทุนการศึกษา และบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำหรับทุนอุดหนุนการวิจัย

บรรณานุกรม

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1), 33-46.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Bangcheng, L. (2009). Evidence of public service motivation of social workers in China. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 349-366.

Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of

Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*. 46(5), 554-571.

Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective 7th edition*. New Jersey: Pearson education Inc.

Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Jung, C. S., & Rainey, H. G. (2011). Organizational goal characteristics and public duty motivation in U.S. federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 28-47.

Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.

Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation.

- American Review of Public Administration**, 39(2), 149-163.
- Kline, R. B. (2011). **Principles and practice of structural equation modeling 3rd ed.** New York: The Guilford Press.
- LI, X. (2008). An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. **Canadian Social Science**, 4(2), 18-28.
- Mason, E.S. (1995). Gender differences in job satisfaction. **The Journal of social psychology**, 135(2), 143-151.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, 67(1), 40-53.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. [Article; Proceedings Paper]. **International Public Management Journal**, 11(1), 109-142.
- Park, S.M., & Rainey, H.G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment. **Review of Public Personnel Administration**, 27(3), 197-226.
- 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. (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., & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, 50(3), 367-373.
- Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. **The Academy of Management Journal ARCHIVE**, 49(2), 327-340.
- Puck, J.F., Mohr, A.T., & Rygl, D. (2008). An empirical analysis of managers' adjustment to working in multi-national project teams in the pipeline and plant construction sector. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(12), 2252-2267.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. **International Review of Administrative Sciences**, 75(1), 53-78.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative science quarterly**, 150-163.
- Stone-Romero, E.F., Alvarez, K., & Thompson, L.F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of

contextual performance and related constructs. **Human Resource**

Management Review, 19(2), 104-116.

Taylor-Ritzler, Tina, Balcazar, Fabricio, Dimpfl,

Shawn, Suarez-Balcazar, Yolanda, Willis, Celestine, & Schiff, Rachel. (2008).

Cultural competence training with organizations serving people with disabilities from diverse cultural

backgrounds. **Journal of Vocational Rehabilitation**, 29(2), 77-91.

Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X.H. (2008).

Examining the nature and significance of leadership in government organizations.

Public Administration Review, 68(2), 319-333.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence.

Administration and Society, 40(5), 502-521.

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007).

Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. **Journal of**

Applied Psychology, 92(3), 745-75.