



מוטיבציה לשירות ציבורי: מצב התיאוריה וכיווני התפתחות

רותם מילר-מור אטיאס וערן ויגודה-גדות¹

תקציר

מי הם עובדי המגזר הציבורי ומה מניע ודוחף אותם להצטרף למערכות שירות לציבור, לתרום להן ולקדם את ביצועיהן? הנעה או מוטיבציה (Motivation) לשירות ציבורי הנה אחת הסוגיות התיאורטיות והמעשיות המרתקות ביותר בתחום המנהל והממשל במדינות מערביות מודרניות. מאמר קצר זה סוקר את תיחומה המושגי של תופעה ייחודית זו, את מרכיביה ואת הספרות הקיימת כיום בתחום. המאמר מנסה גם להציע מספר הסברים להתפתחות מוטיבציה לשירות ציבורי ואת הקשר שלה למספר גורמים אישיים, אישיותיים, תעסוקתיים ואחרים. המאמר מסכם בניסיון להעריך את כיווני המחקר העתידיים בתחום זה ואת תרומתם האפשרית לחקר המנהל הציבורי והתפתחות השירות הציבורי בחברה דמוקרטית ומתוקנת כמו ישראל, ומעבר לה.

מבוא

מי הם עובדי המגזר הציבורי ומה מניע ודוחף אותם להצטרף למערכות שירות לציבור, לתרום להם ולקדם את ביצועיהם? הנעה או מוטיבציה (Motivation) לשירות ציבורי הנה אחת הסוגיות התיאורטיות והמעשיות המרתקות ביותר בתחום המנהל והממשל במדינות מערביות מודרניות. הקונצנזוס, באשר להיותו של המשאב האנושי קריטי להצלחת הארגון, לאיכות שירותיו ולביצועיו, מאפיין את התפישות הנוגעות למגזר הפרטי ולמגזר הציבורי כאחד (Baroukh and Kleiner, 2002). עם זאת קיימת חשיבות ציבורית, ניהולית ואזרחית לגיוסם של הטובים ביותר לשורות ארגוני המנהל הציבורי. התיאוריה של המנהל הציבורי ושל ניהול משאבי האנוש בו התפתחה מאד בעשורים האחרונים ואחד המושגים המרכזיים הנדונים בה הוא המוטיבציה לשירות ציבורי. מוטיבציה זו מבטאת את הרצון, השאיפה, ההתאמה והנכונות לבחור בשירות הציבורי לא רק כתחום עיסוק אלא כקריירה וכעבודה לחיים. חיבור קצר זה מבקש לעמוד על היסודות המושגיים, התיאורטיים והחשיבתיים שעליהם מושתת רעיון המוטיבציה לשירות ציבורי ולנתח את כיווני התפתחותו ותרומתו לעידוד איכותם של מערכות ציבוריות, בעולם בכלל ובישראל בפרט.

אחת הסיבות והמניעים העיקריים לעיסוק במוטיבציה לשירות ציבורי הוא תהליכי הרפורמה הניהולית המתחוללת במגזר זה במהלך יותר משלושה עשורים והמכונה "ניהול ציבורי חדש" (NPM-New Public Management). רפורמה זו מאופיינת באימוץ גובר והולך של עקרונות הניהול של השוק הפרטי ע"י הסקטור הציבורי יחד עם נדידת כלים ניהוליים מהמגזר הפרטי לציבורי והחלתם שם. אחד

¹ גבי רותם מילר-מור אטיאס היא דוקטורנטית במחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה: rotem.miller@gmail.com
 פרופ' ערן ויגודה-גדות, המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה: eranv@poli.haifa.ac.il

העקרונות החשובים של רפורמות אלה הוא שיפור האיכויות והמקצועיות של עובדי ציבור ומשרתי ציבור (Civic Servants). הרצון לשפרם קשור ללחץ הגובר מצד הציבור ומצד פוליטיקאים, המייצגים ציבור, כלפי מקבלי החלטות בארגוני המגזר הציבורי. אלו מעלים ללא הרף תביעות לקבלת שירות טוב יותר ומבלי להגדיל את ההוצאה הציבורית. יישום ערכי ניהול המגזר הציבורי וארגוניו על פי עקרונות של שקיפות ואחריותיות (Transparency and Accountability) הגבירו את חשיפתם של סוכנויות ציבוריות לביקורת ציבורית. חלק ניכר מביקורת זו מכוון כלפי איכות ומיומנות כח האדם (Skills and Capacity) וחלק אחר מכוון כלפי הנכונות והרצון לשרת (Willingness and Motivation to serve). בעוד שעל החלק הראשון מופקדות מערכות החינוך וההכשרה האקדמית, הרי שתחום המוטיבציה והרצון לא מודרכים פורמאלית ונסמכים על הנטייה האישית של עובדים לחפש מקום עבודה "מתאים" לעצמם, לאישיותם, למשפחתם ולתנאי הרקע שלהם. מובן, שתחום המוטיבציה נחקר פחות מתחום היכולת,

בשל אופיו החמקמק והחשוף להטיות פסיכולוגיות, עמדתיות, אישיותיות וחברתיות שונות. יחד עם זאת אין ספק ביחס לחשיבותו לשיפור השירות ושיפור ביצועיהן של סוכנויות מנהל ומדיניות ציבורית (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). לכן, הצבת מרכיב הרצון והבחירה (הנעה/מוטיבציה) של המשאב האנושי במרכז ההתעניינות המחקרית והניהולית בתחום הציבורי, לצד יישומו של "הניהול הציבורי החדש" והעובדה שארגונים ציבוריים ומשרתיו מהווים מקור לעניין ציבורי ולביקורת גוברים- כל אלה יחדיו מעצימים את חשיבות הדיון במוטיבציה להצטרף לשירות הציבורי ולהישאר בו לאורך זמן.

רקע מדעי

מוטיבציה לשירות ציבורי- Public Service Motivation (PSM)

הדרישה המופנית כלפי ארגונים ציבוריים לפעול ברמות היעילות והפוריות הגבוהות ביותר מעמידה מזה כשלושה עשורים את העיסוק בנטיות ההנעה של עובדי המגזר הציבורי במרכז חקר הניהול הציבורי. הנחת המוצא של רוב המחקרים היא שמוטיבציה לשירות הנה כוח מפיח מרץ המנחה ומתחזק את מאמציהם של עובדי הארגונים לעמוד במשימותיהם החשובות (Bright, 2009). במסגרת זו הצביעו חוקרים על נטייתם המוקדמת של אנשים מסוימים להגיב למניעים המאפיינים באופן ייחודי את המוסדות והארגונים הציבוריים, נטייה אשר זכתה להגדרה "מוטיבציה לשירות ציבורי" (PSM-Public Service Motivation) (Perry & Wise, 1990: p.368; Perry, 2000). נושא המוטיבציה לשירות הציבורי עומד בלב חקר הניהול הציבורי מראשית שנות ה-90' וזוכה להתעניינות רבה, בעיקר על רקע התפתחות תפיסת הניהול הציבורי החדש (NPM). אבן הפינה לחקר PSM הונחה ע"י Perry and Wise (1990) אשר טענו כי אנשים מסוימים נמשכים באופן חזק יותר מאחרים לעבודה במגזר הציבורי. על הגדרה זו הוסיפו חוקרים נוספים את מימד הכוונות בסברם ש-PSM מבטא כוונות אלטרואיסטיות המניעות את הפרט לשרת את אינטרס הציבור, המדינה, האומה או כלל האנושות (Bright, 2009; Sangmook, 2009) בשונה מאינטרס אחר (חברתי מוגבל או אישי). הגדרה זו הורחבה על ידי הוספת מרכיב האמונה והאתוס העומדים מעבר לטובה האישית ולטובה הארגונית (Sangmook, 2009). הנחת היסוד של חוקרים אלה ואחרים היא שעובדי ציבור, בשירות המדינה, מאופיינים בערכים ובאתיקה לשירות הציבור, במחויבות לאינטרס הציבורי וברצון לשירות הזולת והשפעה על החברה (Vandenabeele, 2008).

מוטיבציה בכלל ומוטיבציה לשירות ציבורי בפרט זוכה לתשומת לב רבה מכיוון שהבנת מאפייניה, גורמיה והשפעותיה יכולים לשפר משמעותית את יחס ההשקעה-תוצאה במערכות מנהל ציבורי. עלויות

כח האדם הן העומס העיקרי על תקציב המדינה בתחומים כמו בטחון, חינוך, בריאות ורווחה. שיפור של אחוזים בודדים ביעילות כח האדם, בין אם על ידי שיפור יכולות או על ידי שיפור הרצון וההנעה, הוא בעל השלכות כלכליות ותקציביות עצומות. זהו הרציונאל העיקרי סביב הניסיון להבין טוב יותר תהליכים הקשורים לשיפור טיב כוח האדם הציבורי הקיים, וכן לשיפור הכלים לגיוס עתידי של כח אדם מתאים. חוקרים רבים סבורים כי אנשים בעלי רמת PSM גבוהה יתאפיינו ברמות גבוהות יותר של שביעות רצון מהעיסוק, בביצועים גבוהים יותר ובמחויבות רבה וארוכת טווח לארגונים ציבוריים ולאזרחים.

למרות שמחקרים רבים העמידו לבחינה מודלים אשר במרכזם PSM (ביניהם מודלים הקשורים לניבוי PSM ולהשפעותיו) רוב המחקרים נערכו בקרב עובדי ציבור בעת תפקידם ולא לפני ההחלטה להצטרף לשירות הציבורי (Camilleri, 2007; Bright, 2007; Bright 2005; Houston, 2000; Ritz, 2009; Sangmook, 2009; Vandenabeele, 2009). אין כמעט עדויות למחקרים שבחנו את הקשרים שבין ערכים ונטיות אישיות לבין רמת המוטיבציה לשירות ציבורי. כמו כן לא נעשו עד היום מחקרי אורך שבדקו התפתחות תעסוקתית והשתנות הבחירה התעסוקתית לאורך זמן עם כוונה להשתלבות (מוצלחת) בשירות המדינה.

השאלה העומדת בבסיס כלל התיאוריות העוסקות במוטיבציה לשירות ציבורי הנה: *מדוע אנשים מסוימים נמשכים לעבודה במגזר הציבורי יותר מאשר אחרים?* המענה לשאלה זו מושתת על ההנחה כי נטיותיהם, תכונותיהם וגורמי ההנעה של אנשים מורכבים. העבודה בשירות הציבורי עשויה לספק צרכים רבים ומגוונים, ביניהם: הרצון והדאגה לטובת הציבור, תחושת הצדק החברתי, החובה האזרחית והצורך בהקרבה עצמית (Perry and Wise, 1990; Bright, 2009). Perry and Wise (1990) חילקו את כלל גורמי ההנעה הרלוונטיים לשלוש קטגוריות: **רציונאלית**-לפיה משיכה לעבודה ציבורית מוסברת על ידי מניעים רציונאליים של אינטרסים אישיים, בחירה רציונאלית להשתתף בהתגבשות ציבורית, כגון תמיכה במדיניות ציבורית המקדמת אינטרס אישי כלשהו; **נורמטיבית**-לפיה אנשים עשויים להימשך לעבודה ציבורית מסיבות נורמטיביות, מתוך הגינות חברתית ורצון אלטרואיסטי לשרת את האינטרס הציבורי. קטגוריה זו מקורה בתחושת מוסריות, כגון נאמנות לממשל הכולל ושמירה על הצדק החברתי; **אפקטיבית**-לפיה משיכה לעבודה ציבורית נעשית בשל ההכרה האמיתית בחשיבות החברתית של תעסוקה זו. מניעים אלה נובעים מהזדהות אישית עם תכנית כלשהי, בקשר רגשי, ברצון לשרת את האחר, בפטרויטיזם שבבסיסו נדיבות או באלטרואיזם במסגרת ההכרה בחשיבותה של תכנית או שירות מסוים (Bright, 2009; Perry and Wise, 1990).

שלוש הקטגוריות הללו- הרציונאלית, הנורמטיבית והאפקטיבית- זוהו כבסיס גורמי ההנעה לעבודה בשירות הציבורי והן טומנות בחובן את התמריצים השונים לעבודה זו (Clerkin et al., 2009; Perry, 2000; Perry and Wise, 1990). בהגדרה התיאורטית של המושג PSM וכן ביצירת מדדים לבחינתו מתייחס Perry (1996) לקטגוריות אלה כאל גורמי הנעה במובן של צרכים פסיכולוגיים. הוא מחלק צרכים אלה לארבעה מימדים:

(1) משיכה לקביעת מדיניות - מניע רציונאלי היוצר בקרב האנשים משיכה לעבודה בשירות הציבורי כחלק מההזדמנות ליטול חלק בגיבושה של מדיניות ציבורית;

(2) מחויבות לאינטרס ציבורי - אחד מהיסודות הנורמטיביים המזוהים ביותר עם שירות ציבורי שמקורו בתחושת חובה אזרחית אלטרואיסטית.

(3) חמלה - מכונה גם "פטריטיזם של נדיבות לב" ומוגדרת כתחושת אהבה מקיפה כלפי כל האנשים בתוך המערכת הפוליטית ותחושת החובה להגן על הזכויות המוקנות להם (Perry, 1996: 7).

(4) הקרבה עצמית - הרצון להעניק שירות לאחר תוך ויתור על תגמולים כספיים, לטובת תגמולים בלתי מוחשיים המתקבלים מעצם שירות הציבור (Perry, 1996: 7).

ארבעת מימדים אלה יחדיו משפרים את התוקף (Validity) של המושג ואת יציבותו האמפירית (Empirical stability). אלו צרכים של הפרט המתמלאים על ידי בחירה לעסוק בשירות הציבורי כמקצוע עיקרי (Perry, 1996). שלושת המימדים הראשונים עולים בקנה אחד עם שלוש הקטגוריות שזוהו בעבר: הרציונאלית, הנורמטיבית והאפקטיבית והם חופפים את תיאוריות המוטיבציה הרציונאליות הקלאסית אשר מבוססות על צרכים פיסיים או צרכים חברתיים ונורמות (התיאוריות הקלאסיות של מסלאו, אלדרפר, מקלילנד ואחרים) המימד הרביעי, מימד ההקרבה העצמית, אינו קשור לקטגוריות אלה והוא ייחודי ומייצג את התפישה הנוגעת לתיאוריות מוטיבציה במנהל הציבורי בפרט (Camilleri, 2007). הקרבה עצמית מייצגת את התפישה ההיסטורית והנוסטלגית משהו של מדינאים, פוליטיקאים ואזרחים בנוגע למהות ייעודו של שירות ציבורי - - שליחות ותיקון חברתי.

מחקרים בחנו בעבר גורמים המסוגלים לנבא PSM. המחקרים עסקו בין היתר בקשר שבין PSM לבין מאפיינים אישיים כגון גיל, מגדר, רמת השכלה, וסטטוס משפחתי. התגלה קשר בין גיל, מגדר והשכלה לבין רמת ה-PSM. נשים, מבוגרים יותר ובעלי השכלה גבוהה יותר נמצאו כבעלי רמת PSM גבוהה יותר (Bright, 2009; Naff and Crum, 1999; Camilleri, 2007). גם לארגון מקום חשוב מאד בעיצוב רמת ה-PSM. ואכן משתנים ארגוניים שונים נמצאו כבעלי קשר חזק לרמת ה-PSM, ביניהם: יחסי עובד מנהל, היררכיית תפקיד, בהירות התפקיד, מאפייני עיסוק, תפיסת העובד את הארגון, אמון וביטחון בארגון ועוד (Camilleri, 2007; Gabris and Simo, 1995; Moynihan and Pandey, 2007). עובדים בעלי יחסים טובים עם הממונה, מאפייני עיסוק ותפיסה חיוביים של הארגון בו הם עובדים, ואמון וביטחון בארגון ובהנהלה נמצאו כבעלי רמות PSM גבוהות יותר. כמו כן נמצא כי מיקום גבוה בהיררכיית תפקיד גם הוא משפיע לחיוב על רמת ה-PSM, בעוד שחוסר בהירות בתפקיד נמצא כמשתנה בעל השפעה שלילית על רמת ה-PSM (Camilleri, 2007). ממחקרים עולה כי גורמים המניעים עובדים לשירות ציבורי ומשפיעים לחיוב על רמת ה-PSM שלהם קשורים לסיפוק צרכים רוחניים ואינטרינזיים הרבה יותר מאשר לצרכים חומריים ואקסטרינזיים של עובדים אלה (Buelens and Van den Broeck, 2009; Forest, 2009; Wright, 2003).

עם זאת חסרונם העיקרי של רוב המחקרים בכך שהתמקדו בעובדי המגזר הציבורי ולא השוו בינם ובין עובדים אחרים, ממגזרים עם כוונת רווח או אחרים. כדי להעמיק את הידע הקיים אודות מוטיבציה לשירות ציבורי חשוב להתמקד באלמנטים השוואתיים תוך כדי כך גם לחדד את ההבחנה שבין מאפייני העובדים במגזר הציבורי לבין מאפייני העובדים במגזר הפרטי (Ritz, 2009). ואכן נראה כי קיים הבדל מהותי בין גורמי ההנעה של עובדי הסקטור הפרטי לבין אלה של הסקטור הציבורי. הרצון לספק שירותים בעלי ערך לחברה והדחף לקדם את האינטרס הציבורי מצויים יותר בקרב עובדי המגזר הציבורי ומבחינים אותם מעובדי המגזר הפרטי (Buelens and Van den Broeck, 2007). אחת ממסקנות מחקר של Ritz (2009) הנה כי על מנת להגדיל ביצועים ויתר תפוקות חיוביות של עובדי ציבור יש לאמץ כלי ניהול מתאימים למגזר הציבורי ולרסן את השימוש בכלים ניהוליים המשמשים את המגזר הפרטי.

זרם אחר של מחקרים התמקד בהשלכות של PSM על ביצועי עובדי השירות הציבורי ועל תפוקות המגזר הזה (Bright, 2009). מחקרים אמפיריים גם מעידים על כך ש-PSM גבוהה הנו בעל השפעה חיובית על ההתנהגות של עובדי ציבור. מחקרים מצאו כי רמת PSM גבוהה משפיעה באופן חיובי על ביצועי העובדים ועל ביצועי הארגון (Vandenabeele, 2009; Naff and Crum, 1999; Bright, 2009). נמצא כי עובדים בעלי רמת PSM גבוהה הנם גם בעלי שביעות רצון גבוהה מהעבודה ונטיות העזיבה שלהם נמוכות יותר מעובדים בעלי PSM נמוך (Bright, 2009; Naff and Crum, 1999). קשר חזק נמצא גם בין המשתנה התאמת אדם-ארגון (POF) לבין PSM. ממצא זה מעניין מכיוון שמצביע על המרכיב של ציפיות והתאמה אישית וחברתית בין פרט ומערכת כגורם התורם לשיפור המגזר הציבורי ותפוקותיו. יחד עם זאת, אין עדיין מחקרים שבחנו את ההתאמה המקדמית הזו לפני בחירה להצטרף לארגון ציבורי ואחריה. כלומר, לא ברור מה המידה שהתאמה ראשונית בין פרט לארגון בציפיות, ערכים ונטיות התנהגות יכולה לנבא מוטיבציה ועל ידי כך בסופו של תהליך גם להשפיע על ביצועים. הקשר שהספרות מצביעה עליו הוא מתאמי בלבד ולא סיבתי או בעל כיוון ברור.

ממצאי מחקרים קודמים

הקשר בין ערכים אינטרינזיים ומוטיבציה לשירות ציבורי

מחקרים מעידים על כך שעובדי ציבור מונעים בעיקר ע"י צרכים אינטרינזיים, במילים אחרות: עובדי ציבור מונעים בעיקר ע"י תוכן העבודה, האוטונומיה הניתנת להם, ההתפתחות האישית שלהם, ההכרה להם זוכים, מידת העניין שהם מגלים בעבודה ואפשרותם ללמוד דברים חדשים. עובדי ציבור אינם מחשיבים תגמולים כספיים ורווחים כלכליים ישירים כראשונים במעלה. רוב המחקרים מסכמים כי קיימים הבדלים מהותיים בצרכיהם של עובדי ציבור לעומת צרכיהם של עובדי המגזר הפרטי ובהתאם לכך ההזדמנויות אותן הם מחפשים והעדפותיהם: בעוד שעובדי ציבור מונעים כאמור אינטרינזית, עובדי המגזר הפרטי מונעים אקסטרניזית (Buelens and Van den Broeck, 2007; Cacioppe and Mock, 1984; Crewson, 1997; Forest, 2008; Wright and Pandey, 2008; Bright, 2009). יתרה מכך, מחקרים אמפיריים בנושא תשלום מבוסס-ביצועים בארגונים, אשר נערכו בקרב עובדי ציבור מגלים את השפעתו השלילית של מנגנון תשלום זה על ערכיהם האינטרינזיים ועל רמת המוטיבציה של עובדי ציבור (Forest, 2008).

PSM נמצא כקשור להעדפות אינטרינזיות על כלל מימדיהן. עובדים בעלי רמת PSM גבוהה מעריכים במידה רבה את המימדים וההזדמנויות האינטרינזיות של עבודתם. יתר על כן, נמצא כי קיים קשר שלילי בין רמת ה-PSM לבין העדפת תגמולים כספיים: ככל שרמת ה-PSM של הנבדק גבוהה יותר כך הוא פחות מעוניין בתגמולים כספיים (Bright, 2005; Bright 2009). המתאם שבין ערכים אינטרינזיים לבין PSM מקבל ביטוי כה בולט בספרות עד כדי כך שחוקרים שונים מרחיקים לכת ורואים בהם מימד אחד (Georgellis & Tabvuma, 2010). עם זאת רוב המחקרים עדיין לא קבעו סיבתיות בהקשר זה. טרם ניתן לקבוע האם PSM הוא המנבא את המידה שבה עובדי ציבור יעדיפו תגמולים אינטרינזיים/אקסטרניזיים או ש-PSM מושפע מתגמולים אלה.

הקשר בין ערכים אינדיבידואליסטיים או קולקטיביסטיים ומוטיבציה לשירות ציבורי

ההבחנה בין ערכים אינדיבידואליסטיים לבין ערכים קולקטיביסטיים נדונה בהקשר של הבדלים תרבותיים בכלל, והבדלים תרבותיים בין עובדים בארגונים בפרט. רמת האינדיבידואליזם או הקולקטיביזם המצויה בחברה מסוימת מאפיינת תרבות ומצביעה על טבע היחסים בין הפרט לאחרים

באותה חברה. מחקרים רבים ניסו לעמוד על השלכותיהם של הבדלים אלה. אינדיבידואליזם וקולקטיביזם נתפשים כאופן שבו הפרט בונה את המושג של עצמו ביחס לקבוצה חברתית, לקהילה, למדינה ואף לארגון (Hofstede, 1980; Hofstede, 1981; Papamarcos, Latshaw and Watson, 2007; Street, 2009). Hofstede (1980) הגדיר אינדיבידואליזם כהעדפה למסגרת חברתית רופפת אשר בתוכה אנשים אמורים לדאוג לעצמם ולמשפחתם הקרובה בלבד. התנהגותם של אלה מווסתת על ידי ניתוחי עלות-תועלת והעדפות אישיות. בניגוד לכך קולקטיביזם מייצג העדפה למסגרת חברתית הדוקה אשר בתוכה פרטים מתחברים רגשית למשפחה מורחבת או לקבוצה אחרת אשר תגן עליהם תוך נאמנות הדדית בלתי מעוררת (Hofstede, 1980; Probst and Lawler, 2006; Papamarcos, Latshaw and Watson, 2007). גורמי ההנעה של פרטים בעלי ערכים קולקטיביסטיים אלה, הנם בראש ובראשונה הנורמות והחובות המוגדרים על ידי הקולקטיב אליו הם מרגישים שייכות. יתר על כן הם מתאפיינים בנטייה לקונפורמיזם קבוצתי, לקבלה של דעות האחרים, לדחיקת האינטרסים האישיים לטובת האינטרסים הקבוצתיים ולשיתוף פעולה והרמוניה תוך קבוצתית (Triandis, 1995).

מערכת ערכים קולקטיביסטית או אינדיבידואליסטית בה מתאפיין עובד עשויה להיות מכריעה בנוגע לשאלה עד כמה צרכיו הארגוניים יסופקו, ובהתאם לכך באיזו מידה יהיה בעל מחויבות ארגונית. עובדים בעלי ערכים אינדיבידואליסטיים הנם בעלי נטייה עצמית ומעמידים במרכז את ה"אני". האינטרס האישי מהווה מניע עיקרי בקרב עובדים אלה והם מרגישים את הזכות לבקש את מה שהם היו רוצים כאינדיבידואלים. עובדים אלה אינם חשים תלות בארגון מחד ותופשים בהדגשה את ערך התרומה, ההישגים והזכויות הפרטיים מאידך. בנוסף, עובדים נעדרי ערכים קולקטיביסטיים מייחסים חשיבות רבה לתגמולים כספיים ולהצלחה כלכלית, ולכן הם שואפים לקבל תמריצים אישיים. בניגוד להם עובדים בעלי ערכים קולקטיביסטיים מעמידים במרכז את ה"אנחנו", ומייחסים חשיבות עליונה להרמוניה הקבוצתית ולקונצנזוס. בהתאם לזאת הם מאופיינים בתלות רגשית בארגון וברצון להשתייך אליו. הם נוטים להתמקד במטרות משותפות ומוכנים לוותר על רווחתם לטובת כלל הקבוצה (Willamson, Burnett and Bartol, 2009; Papamarcos, Latshaw and Waston, 2007).

לתרבות מקום חשוב ביותר בעיצוב גישות והעדפות תעסוקתיות של הפרט. השפעתם של תהליכי סוציאליזציה תרבותיים על עיצוב גישות מעין אלה נבדק ונמצא כרב משמעות גם בכל הקשור לבחירות וגישות הנוגעות למגזר הציבורי ולתעסוקה בו (Cohen, Zalamanovitch and Davidesko, 2006). בשנים האחרונות הספרות עוסקת רבות בשאלת הקשר שבין אינדיבידואליזם וקולקטיביזם כסט ערכים תרבותיים דומיננטיים לבין התנהגות ארגונית על גווניה השונים. ממחקרים אלה עולה כי עובדים אשר מקבלים תגמולים זהים, בכל זאת מגלים הבדלים ברמת המחויבות הארגונית שלהם. הבדלים אלה מתגלעים במידה רבה על רקע ערכים תרבותיים, ובין הבולטים שבהם, כאמור הערכים האינדיבידואליסטיים והקולקטיביסטיים. רמת המחויבות הארגונית נקבעת ומשתנה על רקע המידה שבה העדפותיהם של עובדים באות על סיפוקן. עובדים בעלי ערכים קולקטיביסטיים גבוהים אשר נוטים לקבל ולאמץ ערכים קבוצתיים הנם בעלי סיכוי רב להזדהות ולאמץ את מטרות הארגון, להרגיש כי העדפותיהם וצרכיהם החשובים מסופקים ע"י הארגון, וכתוצאה מכך להתאפיין ברמות גבוהות יותר של מחויבות ארגונית (Willamson, Burnett and Bartol, 2009).

הקשר בין אטרקטיביות המעסיק ומוטיבציה לשירות ציבורי

"אטרקטיביות המעסיק" ו"אטרקטיביות ארגונית" (Employer Attractiveness and Organizational Attractiveness) מייצגים משתנים דומים מאד. ההבדל היחיד עליו ניתן להצביע הנו שאטרקטיביות המעסיק מאפשרת אבחנה בין מעסיקים שונים (למשל: מעסיק ציבורי לעומת פרטי), בעוד שאטרקטיביות ארגונית מייצגת בדרך כלל ארגון מסוים. כאמור, קיימת הלימה תיאורטית ואמפירית בכל הקשור להגדרות, למאפיינים ולגורמים הקשורים בשני מונחים אלה.

אטרקטיביות המעסיק מהווה גורם קריטי בהצלחת גיוס משאב אנושי באיכות גבוהה ובכך טמונה חשיבות העיסוק בנושא. אטרקטיביות המעסיק מוגדרת כרצון של המועמד לשאוף למשרה ולקבל משרה המוצעת בארגון מסוים או בסוג מסוים של ארגונים (Tsai and Yang, 2010). חוקרים נוספים פירשו מושג זה כגישה או עמדה כללית חיובית אותה מביע הפרט כלפי ארגון, על רקע תפישתו את הארגון כדבר רצוי אשר היה רוצה להיות חלק ממנו (Aiman-Smith, Bauer and Cable, 2001). לנטייה המוקדמת של העובד משקל מכריע בקביעת מידת האטרקטיביות של המעסיק עבורו ותפישתו את תנאי התעסוקה על כל משמעויותיהם. מכאן שמידת האטרקטיביות של מעסיק מבוססת במידה רבה על פרספקטיבה סובייקטיבית. ואכן נמצא כי עובדים נמשכים לארגונים על בסיס זהות נתפשת עם חברי הארגון במונחים של גישות, אישיות וערכים. יתר על כן, עובדים מחפשים לרוב חברות בארגונים בהם מערכת התגמולים מתאימה לגורמי ההנעה שלהם. לפיכך, אטרקטיביות המעסיק נקבעת עפ"י המידה שבה הציפיות וההעדפות של העובד עולות בקנה אחד עם מאפייני הארגון המעסיק (Vandenabeele, 2008; Walker, Field, Giles, Bernerth and Jones-Farmer, 2007; Vandenabeele, Hondeghem and Steen, 2004).

Perry and Wise (1990) הצביעו על הקשר שבין אטרקטיביות המעסיק לבין מוטיבציה לשירות ציבורי כבר עם הצעת המושג PSM. לטענתם ככל שה-PSM גבוה יותר, הסבירות שאדם יחפש תעסוקה בארגונים ציבוריים תהיה גבוהה יותר. Lewis and Frank (2002) אוששו את הטענה לפיה אנשים מעדיפים לעבוד במגזר המספק להם יותר מהתגמולים אותם הם תופשים כחשובים. הם מצאו כי אנשים הממקמים ערכי עזרה לזולת ויעילות חברתית כבעלי חשיבות גבוהה הנם בעלי סיכוי רב יותר לבחור בממשל ובמנהל הציבורי כמעסיק. יתר על כן ממצאי מחקרם העידו על כך שהסבירות לקבלת משרות ממשלתיות גבוהה באופן בולט בקרב אנשים בעלי רמת PSM גבוהה. גם תוצאות מחקרו של Vandenabeele (2008) מצביעות על כך שקיים מתאם חיובי בין PSM לבין אטרקטיביות המעסיק הציבורי: מחקרו מלמד כי כל ארבעת מימדי המשתנה PSM (אשר אוחדו במחקרו לכדי שלושה) הנם בעלי השפעה מובהקת על ההעדפה לממשל כמעסיק וכי אנשים בעלי רמת PSM גבוהה הנם בעלי סיכוי רב יותר לחפש תעסוקה ממשלתית. מחקרו מצא גם מתאם שלילי בין PSM לבין אטרקטיביות המעסיק הפרטי. ממחקר זה ניתן ללמוד על תפקידו החשוב של המשתנה PSM כמשפיע על מידת האטרקטיביות של המעסיק הציבורי. תוצאות המחקר, אשר נערך בקרב סטודנטים, מעידות על כך שמועסקים פוטנציאליים בעלי רמת PSM גבוהה הנם בעלי סבירות גבוהה יותר להעדיף תעסוקה עתידית במגזר הציבורי. ממצאים אלה ניתן ללמוד כי משיכה של עובד לתעסוקה ממשלתית והעדפתה על פני תעסוקה עסקית משקפת לא רק סדרי עדיפויות הקשורים בעבודה, אלא גם את תפישתו של העובד באשר לשאלה איזה מהסקטורים יענה על צרכים בסיסיים בצורה טובה יותר (Lewis and Frank, 2002). אטרקטיביות המעסיק מייצגת, אם כן, העדפה פרגמטית של עובד להצטרף לארגון מסוים. אטרקטיביות המעסיק הציבורי והרצון והבחירה לעבוד בארגון ממשלתי הנם האופן בו עובדים בעלי רמת PSM גבוהה נותנים ביטוי מעשי לנטייתיהם, לצרכיהם, לערכיהם ולתפיסת העולם שלהם.

הקשר שבין מאפיינים אישיים לבין מוטיבציה לשירות ציבורי

Perry (2000) בחן את הקשר בין סדרה של מאפיינים אישיים ו-PSM. מחקרים מאוחרים יותר חזרו ובחנו קשרים אלה (Vandenabeele, 2006; DeHart-Davis, Marlowe and Pandey, 2006; Camilleri, 2007; Bright, 2005; Clerkin, Paynter and Taylor, 2009; 2008). בחלקים הבאים ננסה לסקור את הממצאים השונים שידועים לנו עד היום.

הקשר בין מגדר ומוטיבציה לשירות ציבורי

מחקרים מראים כי יש שונות משמעותית בבחירות תעסוקתיות ובהתנהגות המקצועית של גברים ונשים (Agarwala, 2008; Fox and Schuhmann, 1999). בקרב סטודנטים נמצאו הבדלים בגורמים המשפיעים על הבחירות התעסוקתיות של נשים וגברים. גם בקרב עובדים נתגלתה שונות מגדרית: נשים וגברים מביאים עימם לתוך תפקידם המקצועי גישות ותפישות שונות של סדרי יום, של סדרי עדיפויות, של איכויות ניהול ושל שיטות לטיפול בנושאי מדיניות (Ibid).

Naff and Crum (1999) מצאו כי לנשים רמת PSM גבוהה מעט מזו של גברים. DeHart-Davis, Marlowe and Pandey (2006) מצאו כי מגדר העובד הינו מנבא משמעותי של שניים מתוך שלושת מימדי ה-PSM. רמת המשיכה לקביעת מדיניות ורמת החמלה גבוהות משמעותית בקרב נשים. Camilleri (2007) לעומת זאת מצא קשר בין מגדר לבין רמת ה-PSM על כל מימדיו למעט מימד החמלה. לטענתו נשים הן בעלות רמת PSM גבוהה יותר מזו של גברים. הבדלים בין המינים ניכרו גם במחקרו של Vandenabeele (2008) אשר מצא כי קיים קשר חיובי בין PSM והעדפת תעסוקה ממשלתית, והקשר חזק יותר עבור נשים. מחקר מצא כי PSM קשור באופן חיובי לנטייה לקחת חלק בפעילויות התנדבותיות ובמתן תרומות והקשר חזק יותר אצל נשים מאשר אצל גברים (Clerkin, Paynter and Taylor, 2009).

הקשר בין תחום לימודים ומוטיבציה לשירות ציבורי

בחירה של תחום לימודים מייצגת במידה רבה את הגישה ואת סט הערכים של אדם. תחום לימודים מהווה אחד הגורמים המכריעים ביותר לבחירת מקצוע בהמשך. בחירת מסלול קריירה קשורה לידע הנרכש במסגרת תכנית השכלה פורמאלית וישנן גישות בין תחומיות רבות לניתוחו (Taylor, 2005). הספרות מוצאת כי גיוס עובדים מתאימים, בעלי נטייה חיובית מוקדמת לשרת במגזר הציבורי ובעלי רמת PSM גבוהה קשורים להצלחה גדולה יותר במהלך הקריירה והעבודה (Lewis and Frank, 2002). לכן, טוענים חוקרים כי גילוי מוקדם של ההעדפות הארגוניות ושל רמת ה-PSM בקרב מועמדים לשירות ציבורי, לצד ההבנה כיצד אלה מעוצבים לאורך זמן, חיוניים לעידוד מגזר ציבורי פרודוקטיבי ואיכותי (Taylor, 2005). למרות כל זאת, רוב המחקרים הרלוונטיים בתחום בחנו את הקשר שבין תחום לימודים לבין ערכים והעדפות תעסוקתיות ולא בדקו במישרין את הקשר שבין בחירת תחום לימודים לבין רמת PSM.

עם זאת, ממצאי מחקרים אשר נעשו בקרב סטודנטים מהווים עדות לחשיבותו של תחום הלימודים ולהשפעותיו. מחקר שבדק את גישות העבודה בקרב סטודנטים על רקע הבדלים ברקע הדיסציפלינארי וניסיון העבודה מצא הבדלים משמעותיים ורלוונטיים בין סטודנטים מדיסציפלינות לימוד שונות (Taylor, 2005; Vandenabeele, 2008). נמצאו הבדלים בכל הקשור לערכים ולתגמולים אותם תופשים הסטודנטים כראשונים במעלה וכן לשאיפות התעסוקתיות: סטודנטים לעסקים, למשפטים ולחינוך דרגו את ההיגד הנוגע לחשיבותה של ההכנסה בעבורם במקום הגבוה ביותר, לעומתם סטודנטים ממדעי

המדינה (בכלל זה מנהל ומדיניות ציבורית), אומנות, מדעי הרוח ומדעים מדויקים דרגו היגד זה כבעל חשיבות נמוכה יותר. בנוסף, בעוד שרוב הסטודנטים דרגו תגמולים אקסטרינזיים כרמי חשיבות עבורם, סטודנטים למדעי המדינה, לאומנות ולמדעים מדויקים גילו העדפה פחותה לתגמולים חומריים והעדפה יתרה לתגמולים אינטרינזיים. סטודנטים לעסקים, למשפטים, ולמדעים החשיבו את הסטטוס והיוקרה הנובעים מהעבודה כחשובים בהשוואה לסטודנטים למדעי המדינה ולחינוך; סטודנטים למדעי המדינה ולחינוך ציינו באופן בולט שהם מתייחסים לעבודה כאל דרך מועילה לשרת את הקהילה, בניגוד לסטודנטים מתחום עסקים ומשפטים שלא גילו הזדהות עם היגד זה; המשיבים מתחום מדעי המדינה נמצאו כמאופיינים באתיקה ציבורית גבוהה, אשר נעדרה מרוב המשיבים מהתחומים האחרים; השפעה משמעותית נוספת של תחום הלימודים הנה על הבחירה הארגונית: סטודנטים למדעי המדינה ולחינוך הראו העדפה חזקה להצטרף לארגונים ממשלתיים ולארגוני מלכ"ר, ובו בזמן-נכוונות קטנה ביותר להצטרף לארגונים פרטיים (Taylor, 2005).

מגמה דומה מסתמנת גם מניתוח נתוני מחקרו של Vandenaabeele (2008) אשר בדק את הגורמים המשפיעים על אטרקטיביות המעסיק בקרב סטודנטים למקצועות שונים בבלגיה. Vandenaabeele מצא כי סטודנטים למדעי ההתנהגות, למשפטים ולאומנות העדיפו את הממשל כמעסיק להבדיל מלומדי כלכלה ומנהל עסקים, אשר הראו העדפה פחותה לממשל כמעסיק. במילים אחרות, סטודנטים למדעי ההתנהגות, למשפטים ולביו-רפואה גילו משיכה נמוכה למעסיק פרטי בעוד לומדי כלכלה ומנהל עסקים נטו יותר לתעסוקה פרטית. משמעות אפשרית של ממצאים אלה הינה שמבנה השוק ומגוון התעסוקות המוצעות בו מכווון מראש את העוסקים בתחום אל עבר הסקטור הציבורי או הפרטי והמוטיבציה לשירות ציבורי נקבעת, לפחות במידה מסוימת על ידי בחירת תחום ההשכלה והלימודים בשלבים מוקדמים יותר של החלטה על קריירה.

הקשר בין גיל ומוטיבציה לשירות ציבורי

שאיפות, עמדות וסדרי עדיפויות עשויים להשתנות בהתאם לגיל. Camilleri (2007) מצא כי ככל שעובדי ציבור התבגרו כך הם העדיפו את החיפוש העצמי על פני מטרות הקשורות באחרים, בעוד שמשרתי הציבור הצעירים גילו נטיות אלטרואיסטיות ומטרות זולתניות בולטות. מחקר אחר שבדק את הקשר בין PSM לבין התנהגות התנדבותית ומתן תרומות עסק בהבדלים שבין המניעים של צעירים לבין אלה של מבוגרים בנטילת חלק בפעולות התנדבות. המחקר העלה כי בעוד שצעירים מונעים להתנדב משום שהם רואים בכך הזדמנות לפיתוח קריירה או לקבלת תגמול כספי, מבוגרים נוטים לעשות זאת מתוך מניעים אלטרואיסטים ורצון "לשנות ולהשפיע" (Clerkin et al, 2009). אישוש לממצא זה ניתן גם במחקרו של Bright (2009). הוא מציג ראיות לכך שעובדי ציבור מבוגרים העריכו הזדמנויות שאינן כספיות, אינטרינזיות, בשיעור הגבוה באופן משמעותי מזה שנמצא בקרב עמיתיהם הצעירים. הבדלים אלה, עשויים להיגרם ממספר סיבות: ניסיון החיים השונה של עובדים מבוגרים לעומת צעירים, ההבדל באופן שבו הם מגדירים מציאות ומפרשים אותה, העדר התאמה באופן בו הם מתייחסים לאירועים שונים וכן הבדל באופן בו הם מנתחים הזדמנויות שונות הנקרות בדרכם.

מוטיבציה לשירות ציבורי לאורך זמן והתאמה בין אדם לארגון: (POF) Person Organization-Fit

כאמור, PSM מוגדר כנטייה מוקדמת של אנשים מסוימים להגיב למניעים המאפיינים והקיימים באופן ייחודי במוסדות ובארגונים ציבוריים. חוקרים מניחים, כי כוונות אלטרואיסטיות מניעות את הפרט לשרת את אינטרס הציבור מתוך אמונה ואתוס אשר עומדים מעבר לטובתו האישית והארגונית (Perry

אלה הם, אם כן, אותם אנשים אשר יגלו רמות גבוהות של PSM. לפי פרספקטיבת האינטרקציה (Interactionist Perspective) גישת העובד והתנהגותו כלפי מקום העבודה נקבעות הן על ידי מאפיינים אישיותיים של העובד והן על ידי סביבת עבודתו. עובד הנכנס לארגון ציבורי אשר מאפייניו עולים בקנה אחד עם גישותיו המוקדמות ירגיש מסופק (Williamson, Burnett & Bartol, 2009). לפיכך ניתן לצפות שאנשים עם רמת PSM גבוהה בשלב טרם כניסתם לארגון הציבורי יחוו שמערכת הגישות והערכים שלהם מתאימים לארגון וימשיכו לקיים PSM גבוה לאורך זמן.

מאז שנות ה-90 אנו עדים להתעניינות גוברת בנושא של התאמת אדם-ארגון (Krotof, 1996) הגדירה התאמת אדם-ארגון כתאימות בין אנשים וארגונים המתרחשת כאשר: (א) לפחות אחד מהשניים מספק את מה שהשני זקוק לו, או (ב) כאשר השניים חולקים מאפיינים יסודיים דומים, או (ג) שניהם גם יחד מתאימים אחד לשני. התאמה שבין אדם לארגון יכולה להיות מושגת באחת מכמה דרכים, או בכולן גם יחד: באמצעות תאימות מוספת (Supplementary) אשר מופיעה כאשר אדם הנו בעל מאפיינים מוספים, מייפים או דומים לאלה של פרטים אחרים בסביבתו; באמצעות תאימות משלימה (Complementary) אשר מופיעה כאשר מאפייניו של אדם הופכים את סביבתו לשלמה או מוסיפים לה את מה שחסר בה; באמצעות תאימות של אספקה לעומת צרכים, אשר לפיה הארגון ממלא אחר צרכיו, רצונותיו והעדפותיו של הפרט; או באמצעות תאימות של דרישות-יכולות המתרחשת כאשר הפרט הנו בעל יכולות שיש בהן משום מתן מענה לדרישות הארגוניות (Kristof, 1996; Bright, 2007). כל אחת מארבע הדרכים הללו כשלעצמה וכולן גם יחד מספקות הסבר לתופעת ההתאמה שבין אדם לארגון.

מחקרים מצאו כי ככל שרמת המוטיבציה לשירות הציבורי גבוהה יותר כך גדלה גם מידת ההתאמה שבין האדם לארגון בו הוא עובד (Bright, 2007; Bradley and Pandey, 2008). מוטיבציה לשירות ציבורי, ובהתאם לכך גם העיסוק התיאורטי והאמפירי בה, נחלקת לשתי רמות: הראשונה נוגעת להנחה לפיה פרטים בעלי רמת PSM גבוהה הנם בעלי עמדה מוקדמת ונטייה מראש להגיב למניעים המצויים בעשייה הציבורית; השנייה נוגעת להבנה שבתוך עשייה זו, ככל שהפרט יחוש שמשימות הארגון, ערכיו ומטרותיו עולים בקנה אחד עם אלה שלו ותומכים ברצונותיו-כך רצונו להגיב למניעים אלה ילך ויגדל. כלומר, מוטיבציה לשירות ציבורי מושפעת הן מגורמים אישיים הקודמים לכניסתו של הפרט לארגון והן מגורמים ארגוניים המאפיינים את שירותו של הפרט בארגון, וביניהם המשתנה POF (Camilleri, 2007;) (Gabis and Simo, 1995; Moynihan and Pandey, 2007; Bright, 2009; Naff and Crum, 1999).

Quo Vadis? שאלות מרכזיות שנותרות פתוחות וכיווני מחקר עתידיים

כפי שניתן לראות, למרות ההתפתחות המואצת בהבנת המוטיבציה לשירות ציבורי עדיין ישנן שאלות רבות בהם הספרות לא דנה עד היום ובהם יצטרכו לעסוק מחקרים בעתיד. שאלה מרכזית וחשובה הינה כיצד משפיעה רמת המוטיבציה לשירות ציבורי על אטרקטיביות המעסיק ועל משיכת כח אדם מעולה לשירות המדינה בעתיד? בנוסף, מחקרים יבררו האם קיים קשר בין רמת המוטיבציה לשירות ציבורי, טרם כניסה לארגון, לבין רמות המוטיבציה לשירות הציבורי לאחר הצטרפות לשירות ציבורי. במילים אחרות, קיים עניין רב בחשיפת השתנותה של המוטיבציה לשירות ציבורי לאורך זמן. מעבר לכך ראוי שמחקרים יעסקו בשאלת השפעתם של משתנים אחרים על התפתחות המוטיבציה לשירות ציבורי לאורך השנים. כלומר, ראוי לבדוק האם קשר זה משתנה בהתערבות גורמים אחרים, כדוגמת מרכיבי ההתאמה שבין אדם וארגון/סביבה? גם בדיקה של מוטיבציה לשירות ציבורי בהקשרה התרבותי חשובה מאד.

האם יש הבדלים תרבותיים המבחינים בין מוטיבציה של עובדי שירות ציבורי בין מדינות וסביבות מנהלתיות שונות? כאמור, ברוב רובם של המחקרים שנעשו עד כה תפסו משתנים ארגוניים מקום חשוב מאד בניבוי רמת ה-PSM ובהסברה. ראוי שמחקר עתידי גם ידון במקומם של משתנים תרבותיים וערכיים לצד אלה הארגוניים והאישיותיים. ולבסוף, חשוב שמחקרים יבדקו האם ישנן גורמים אחרים על פיהם ניתן לנבא את רמת ה-PSM טרם כניסת העובד לארגון. תפקידם של מחקרים כאלה לחשוף כיצד מסוגלת תיאוריה מתחומים אחרים, (לדוגמה תיאוריות כלכליות, פסיכולוגיות, ואולי אף כאלה ממדעי החיים והטבע) לתרום להבנת מרכיב חשוב זה של עידוד מערכות מנהל ציבורי וממשל במדינות דמוקרטיות ומפותחות.

מקורות

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. and Cable, D. M. (2001) Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study, *Journal of Business and Psychology*. 16: 2 pp219-237.
- Agarwala, T. (2008) Factors Influencing Career Choice of Management Students in India, *Career Development International*. 13: 4 pp362-376.
- Baroukh, N. and Kleiner, B. H. (2002) Recruitment and Training of Public Servants, *Management Research News*. 25: 3 pp28-42.
- Bradley, E. W. and Pandey, S. K. (2008) Public Service Motivation and the Assumption of Person Organization Fit: Testing the mediating Effect of Value Congruence, *Administration & Society*. 40: 5 pp502-521.
- Bright, L. (2009) Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?, *Public Personnel Management*. 38: 3 pp15-37
- Bright, L. (2007) Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?, *Review of Public Personnel Administration*. 27: 4 pp361-379.
- Bright, L. (2005) Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, and What do They Want?, *Review of Public Personnel Administration*. 25: 2 pp138-154.
- Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007) An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*. 67: 1pp 65-74.
- Cacioppe, R. and Mock, P. (1984) A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations, *Human Relations*. 37: 11 pp923-940
- Camilleri, E. (2007) Antecedents Affecting Public Service Motivation, *Personnel Review*. 36: 3 pp356-377.
- Clerkin, R. M., Sharon, R. P. and Taylor, J. K. (2009) Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions, *The American Review of Public Administration*. 39 pp675-698.

- Cohen, A., Zalamanovitch, Y. and Davidesko, H. (2006) The role of public sector image and personal characteristics in determining tendency to work in the public sector, *Public Administration Quarterly*. 29: 3 pp445-480.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. and Kessler, L. (2003) The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13: 2 pp213-230.
- Crewson, P. E. (1997) Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 7: 4 pp499-518.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. and Pandey, S. K. (2006) Gender Dimensions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*. 66: 6 pp873-887.
- Forest, V. (2008) Performance-Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives For the French Civil Service, *International Review of administrative sciences*. 74 pp325-339.
- Fox, R. L. and Schuhmann, R. A. (1999) Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers, *Public administration Review*. 59: 3 pp231-242.
- Gabris, G. T. and Simo, G. (1995) Public Sector Motivation As an Independent Variable Affecting Career Decisions, *Public Personnel Management*. 24: 1 pp33-51.
- Georgellis, Y. and Tabvuma, V. (2010) Does Public Service Motivation Adapt?, *KYKLOS*. 63: 2 pp176-191.
- Hofstede, G. (1981) Culture and Organizations, *International Studies of Management & Organizations*. X: 4 pp14-41.
- Hofstede, G. H. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Houston, D. J. (2000) Public Service Motivation: a Multivariate Test, *Journal of public administration research and Theory*. 10: 4 pp713-727.
- Kristof, A. L. (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*. 49: 1 pp1-49.
- Lewis, G. B. and Frank, S. A. (2002) Who Wants to Work For Government?, *Public Administration Review*. 62: 4 pp395-404.
- Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2007) The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*. 67 pp40-53.
- Naff, K. C. and Crum, J. (1999) Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?, *Review of Public Personnel Administration*. 19: 4 pp5-16.
- Papamarcos, S. D., Latshaw, C. and Watson, G. W. (2007) Individualism-Collectivism and Incentive System Design as Predictive of Productivity in a Simulated Cellular Manufacturing Environment, *International Journal of Cross Cultural Management*. 7: 2 pp253-265.

- Perry, J. L. (2000) Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10: 2 pp471-488.
- Perry, J. L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6: 1 pp5-22.
- Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990) The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*. 50: 3 pp367-373.
- Probst, T. M. and Lawler, J. (2006) Cultural Values as Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism, *Applied Psychology: An International Review*. 55: 2 pp234-254.
- Ritz, A. (2009) Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government, *International Review of Administrative Sciences*. 75: 53 pp53-78.
- Sangmook, K. (2009) Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation, *The American Review of Public Administration*. 39: 2 pp149-163.
- Street, J. N. (2009) The Implications of the Cultural Values of Individualism and Collectivism in the Formation of the Psychological Contract and Employee Commitment, *Journal of Behavioral and Applied Management*. 10: 3 pp433-448.
- Taylor, J. (2005) Recruiting University Students for Public Sector: An Australian Case Study, *The International Journal of Public Sector Management*. 16: 6/7 pp514-533.
- Triandis, H. C. (1995) *Individualism and Collectivism*, Westview Press, Boulder.
- Tsai, W. and Yang W. F. (2010) Does Image Matter to Different Job Applicants? The Influences of Corporate Image and applicant Individual Differences on Organizational Attractiveness, *International journal of selection and assessment*. 18: 1 pp48-63.
- Vandenabeele, W. (2009) The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM Performance Relationship, *International Review of Administrative Sciences*. 75: 1 pp10-34.
- Vandenabeele, W. (2008) Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice, *Public Administration*. 86: 4 pp1089-1105.
- Vandenabeele, W, Hondeghem, A. and Steen, T. (2004) The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment, *Review of Public Personnel Administration*. 24 pp319-333.
- Walker, H. J., Field, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B. and Jones-Farmer, C. A. (2007) An Assessment of Attraction Toward Affirmative Action Organizations: Investigating the Role of Individual Differences, *Journal of Organizational Behavior*. 28 pp485-507.

- Williamson, I. O., Burnett, M. F. and Bartol, K. M. (2009) The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Effective Organizational Commitment, *Cross Cultural Management*. 16: 1 pp28-43.
- Wright, B. E. and Pandey, S. K. (2008) Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, *Administration & Society*. 40: pp502-521.