

بررسی عوامل رفتاری و ساختاری مؤثر بر خادمیت کمیته امداد امام خمینی (ره)

حسن درویش^۱، علی‌رضا فتحی‌زاده^۲

چکیده: هدف نهایی سازمان‌های دولتی و عام‌المنفعه، عملکردی است که منافع مردم را تأمین کند، از آنجا که نمود این عملکرد در سازمان خادم تجلی می‌یابد، شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این نوع سازمان اهمیت دارد. این مقاله که مبتنی بر پژوهش کمی است با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به مطالعه عوامل مؤثر بر خادمیت نهاد کمیته امداد امام خمینی^(۱) می‌پردازد. جامعه آماری این مطالعه را کلیه کارکنان نهاد کمیته امداد امام خمینی^(۲) تشکیل می‌دهد که ۲۵۷ نفر از آنان به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی و به‌منزله نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها به کمک پرسشنامه پژوهشگر ساخته گردآوری شدند و تجزیه و تحلیل آنها با اجرای آزمون معادلات ساختاری و تحلیل عاملی در نرم‌افزار لیزرل صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد آگاهی از عوامل برانگیزاننده کارکنان، نگرش و خلق و خوی خادمانه، شکل‌گیری فضای مناسب خدمت در سازمان، تقویت رفتارهای خادمانه با رهبری خادم و مطالبه‌گری محیطی، تأثیر شایان توجهی در خادمیت این نهاد دارد.

واژه‌های کلیدی: انگیزه‌های خادمیت، سازمان خادم، کنش‌های خادمیت.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۳/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۰۷

نویسنده مسئول مقاله: حسن درویش

E-mail: dr.darvish43@gmail.com

مقدمه

امروزه بیشتر پژوهشگران و صاحب‌نظران به تأثیر متقابل مدیریت دولتی و محیط اجتماعی - سیاسی توجه ویژه‌ای دارند و بررسی چنین تأثیری در به ثمر رساندن خواسته‌های عمومی و مصلحت عامه اهمیت بسزایی دارد. بنابراین، ارزش‌های غالب در هر نظام سیاسی - اجتماعی که ارزش‌های مردمی در سطح جامعه از آن سرچشمه می‌گیرد، بر گرایش‌های ارزشی مدیریت دولتی و بوروکراسی حاکم بر آن جامعه تأثیر می‌گذارد. پس باید بوروکراسی‌های دولتی به خواسته‌های عامه مردم توجه کنند و به مصلحت آنها بیندیشند. اما مشکل اینجاست که به‌طور عمده بوروکراسی‌های دولتی به ابزار عمده سیاسی هیئت حاکم تبدیل شده‌اند و بوروکراسی، خادم سیاستمداران و نه خادم جامعه است. مسئولان دولتی نیز به‌سادگی از کنار مشکلات و نابسامانی‌هایی چون جانبداری، فساد، رشد نامتناسب بخش دولتی و برخی جنبه‌های مشابه دیگر می‌گذرند و توجهی به آن نمی‌کنند (واعظی، ۱۳۷۲: ۱۵۵).

تایمنی (۱۹۹۹) معتقد است که مدیران دولتی جوهره تلاش‌هایشان را در نظام دولتی به فراموشی سپرده‌اند که این جوهره فراموش شده شامل خدمت و خدمتگزاری می‌شود. شهروندان نیز حس ارتباط با دولت را از دست داده‌اند. بسیاری از شهروندان معتقدند که دولت پدیده‌ای کاملاً مجزا از زندگی آنهاست. به‌منظور رفع چنین اعتقادی، باید سازمان‌های دولتی را به سمتی سوق داد که خادمیت در اولویت کار آنها قرار گیرد.

در زمینه خادمیت، پژوهش‌های اندکی در بخش دولتی موجود است (ون اسلیک، ۲۰۰۷). بیشتر این پژوهش‌ها خادمیت را تنها در بخشی از عملکرد مؤسسه و نه در کل مؤسسه توصیف می‌کنند. به‌طور مثال، مارول (۲۰۰۸) خادمیت را در روابط بین سازمان با بخشی از جامعه هدف توصیف کرد و آن را به‌منزله ویژگی کل سازمان بررسی نکرد.

تا کنون پژوهشگران تئوری‌های خادمیت بر تمایز این تئوری متمرکز بوده‌اند نه بر درک ساختار و شکل‌گیری تئوری. آنها توجه اندکی به این موضوع داشته‌اند که چگونه عوامل در سطح سازمانی می‌توانند فرایندهای روانی مجزایی ایجاد کنند که به خادمیت در سازمان منجر شود. از این نظر تئوری‌دهندگان پیشین نتوانسته‌اند سازمان‌هایی را به‌وجود آورند که خادمیت را اجرا و حفظ کند، بنابراین این نقص وجود دارد (هرناندز، ۲۰۱۲). تئوری خادمیت بیشتر از اینکه به خادمیت سازمان‌ها بپردازد، درباره مدیریت سازمان بحث می‌کند (دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۱). نتیجه اینکه آنچه به‌منزله خادمیت می‌شناسیم از نظر پژوهشی گسترش و توسعه کمی داشته است. لیتل و همکارانش (۱۹۹۸) معتقدند تأثیرات فرهنگ، اقتصاد و فلسفه سیاسی بر خدمت‌رسانی به پژوهش‌های بیشتری نیاز دارد و ارزش‌های سازمانی و باورهایی که به‌طور

مستقیم بر شیوه‌های کلیدی خدمت‌محوری سازمانی تأثیر می‌گذارند، باید مطالعه و پژوهش شوند (لیتل، ۱۹۹۸)

مطالعات و پژوهش‌های خادمیت تکنیک‌های خلاقانه‌ای ارائه می‌دهد که به هر فردی کمک می‌کند توانایی بالقوه‌اش را بشناسد و به‌منزله عضو مسئول در جامعه، بتواند به‌خوبی فکر کند، به‌طور عمیق احساس کند و عاقلانه عمل کند. همچنین به افراد کمک می‌کند به ارزش‌ها عمل کنند و به منافع سایر اعضای جامعه در سطح گسترده‌تری توجه داشته باشند (آرمسترونگ، ۱۹۹۷). شواهد به‌دست‌آمده از مطالعه روزنامه‌ها و نشریه‌ها نشان می‌دهد نارضایتی‌های مردم نسبت به سازمان‌های دولتی و اعمال‌نشدن خادمیت از سوی سازمان‌های دولتی، موجب می‌شود شهروندان در صحنه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی حاضر نشوند و این موضوع سبب بی‌تفاوتی اعضای جامعه نسبت به همراهی نظام سیاسی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی می‌شود. از این رو مطالعه و پژوهش درباره خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران درخور اهمیت است. درباره ضرورت توجه به بحث خادمیت سازمان‌های دولتی، باید اضافه کرد سازمان‌های خدمت‌گزار، شهروندان را به نهادها و سازمان‌ها پیوند می‌دهند و بدین ترتیب، مشروعیت و اثربخشی دولت افزایش می‌یابد. اشتباهات رهبران در روابط با شهروندان و بی‌توجهی به بحث خدمت‌گزاری، به اعتماد عمومی لطمه می‌زند و درنهایت موجب کاهش مشروعیت نظام سیاسی می‌شود (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰).

کمیته امداد امام‌خمینی^(ع) نهادی انقلابی و از نوع مؤسسه‌های غیرانتفاعی و عام‌المنفعه و برآمده از دل اصول و ارزش‌های انقلابی-اسلامی است. براساس برنامه پنجم توسعه، کمیته امداد امام‌خمینی^(ع)، ۴۵ هدف بلندمدت را با عنوان «مواد برنامه»، برای خدمت به اقشار نیازمند جامعه در نظر گرفته است که نشان‌دهنده خادمیت‌محوری این نهاد است. همچنین با توجه به اینکه سیاست‌ها و اهداف این سازمان به‌صورت کامل با امنیت و اقتدار نظام و البته همبستگی و وحدت جامعه و سرنوشت محرومان گره خورده است، شیوه حرکت این نهاد و چگونگی خدمت‌گزاری آن حساسیت و تأثیر بسیاری دارد. این سازمان بزرگ، پیشرو و مؤثر، باید به‌طور مستمر برنامه‌ها و طرح‌ها و البته عملکرد حوزه‌ها و بخش‌های گوناگون خود را بازنگری کند و با اصلاح معایب و کمبودهای موجود، سطح خدمت‌گزاری خویش را ارتقا دهد.

مطالعه درباره سازمان‌های خدمت‌گزار در سازمان‌های دولتی ایران، به بقای سازمان‌ها در محیط پرتلاطم و پویا کمک می‌کند و به آنها مشروعیت می‌بخشد. آموزش و گسترش چگونگی خدمت‌گزاربودن سازمان‌ها، آنها را در موقعیت جدید و پویا قرار می‌دهد. از این رو ممکن است در کشور ما بسیاری از مشکلات خدمت‌گزاری در سازمان‌های دولتی به‌دلیل عجین‌بودن فرهنگ

دینی و اسلامی با ادبیات خدمتگزاری، رفع شود. تنها مدل بومی برای شکل‌گیری خادمیت، مدل به‌کاررفته در این تحقیق است و بر اساس روش کیفی مفهوم‌سازی داده‌بنیاد به‌دست آمده است. از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که آیا مدل بومی با داده‌های تجربی برازش می‌شود یا خیر؟ در صورت پاسخ مثبت، سهم هر یک از متغیرها در شکل‌گیری سازمان خادم چقدر است؟

پیشینه نظری پژوهش

تئوری خادمیت

نظریه خادمیت ریشه در اخلاقیات، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی دارد و بر آن است نشان دهد چگونه برخلاف نظریه‌های پیشین که صرفاً بر محرک‌های اقتصادی پافشاری می‌کنند، مدیران در موقعیت‌هایی برانگیخته می‌شوند تا کاملاً برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام بردارند و خود را وقف سازمان و هدف‌های آن سازند (الوانی، ۱۳۸۱). دونالدسون و دیویس (۱۹۹۱) با ارائه این نظریه معتقدند مدیران می‌خواهند خادمان خوبی برای سازمان و سرمایه‌های آن باشند (دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۱). در نظریه خادمیت، مدلی از انسان تصویر می‌شود که جمع‌گرا، نوع‌دوست، نیکونهاد، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن است. چنین انسانی در جایگاه مدیر اگر مخیر به انتخاب میان منافع سازمان و منافع شخصی خود باشد، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ترجیح می‌دهد. بدین ترتیب حتی زمانی که منافع مدیر و منافع صاحبان اصلی سازمان هم‌راستا نیست، مدیر در نقش خادم سازمان می‌کوشد منافع سازمان و جمع را تحقق بخشد و از منفعت خود چشم‌پوشی کند (الوانی، ۱۳۸۱). به‌رحال در قالب مدل انسانی خادمیت، مدیران خادم ضمن آنکه اهداف سازمانی را جایگزین اهداف صرفاً فردی می‌کنند، بهره‌های خود را نیز افزایش می‌دهند (دیویس، شورمن و دونالدسون، ۱۹۹۷).

عوامل رفتاری مؤثر بر خادمیت

انگیزش

اوایل دهه ۱۹۹۰ نظریه خادمیت چارچوب جدیدی بود که برای بررسی و درک انگیزش رفتارهای مدیران در سازمان‌ها استفاده شد. رویکرد عامل - خادم بر این مبناست که انگیزه‌های سطح بالا مانند ایجاد فرصت برای ارتقا، نیل به موفقیت، تعلقات اجتماعی و خودشکوفایی، سبب پی‌ریزی رفتارهای خادمانه می‌شود (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷). همان‌طور که سیستم‌های پاداش بر ایجاد انگیزش ذاتی و درونی افراد برای کار در راستای هدفی خاص تأکید می‌کنند، به

پاداش‌های روانی و ایجاد ارزش‌های اجتماعی افراد نیز اهمیت می‌دهند (هرناندز، ۲۰۱۲). مؤلفه مهم دیگر در ارائه خدمات، ارتباط بین حقوق و دستمزد کارکنان و عملکرد خدمات است. گفته می‌شود که نوع رفتار کارکنان بخش خدمات، نتیجه روش‌ها و برنامه‌های پرداخت حقوق و پاداش چشمگیری است که آنها دریافت می‌کنند (لتو، ۲۰۱۳).

نگرش

نظریه اصیل - وکیل^۱ بازتاب‌گرایش ثابت بیشتر انسان‌ها به فرصت‌طلبی است، اما گمانه‌زنی آن درباره خادمیت به بحث و گفت‌وگو نیاز دارد. برای نمونه، پژوهشگرانی مانند استروم (۱۹۹۰) نشان دادند فرصت‌طلبی ضرورتاً راهبرد دائمی افراد محسوب نمی‌شود، بلکه صرفاً راهبردی «عقلانی» است که آنها را در برخورد با شرایطی خاص برمی‌گزینند؛ به‌ویژه اینکه فرصت‌طلبی متمایز از رفتار خادمانه و رفتار ابزارری است. حتی اگر فرصت‌طلبی گرایش همیشگی بشر دانسته شود، باید این احتمال را در نظر بگیریم که ایثارگری و خادمیت نیز مبنایی ذاتی دارند و نشان‌دهنده «انگیزش‌هایی» توانمندند. از آنجا که تردید در روان‌شناسی و جامعه‌شناسی، اصلی استوار و پابرجا محسوب می‌شود، دلیلی ندارد که پیش‌فرض‌های مختص به این تردید بنیادی را در رفتار سازمانی نپذیریم. هر خادمی ترجیح می‌دهد سازمان و سلامتی آن را به دلیل درک نیازهای سازمانی در کانون توجه قرار دهد (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷). خادمیت مجموعه اعتقادهایی را دربرمی‌گیرد که فراتر از خودخدمتی است. خادمیت نیازمند سطحی از اعتماد است که ما برای حفظ آن استفاده نمی‌کنیم. کمیابی رفتار خادمانه در سازمان‌های خادم به این معنا نیست که این سازمان‌ها واقعی نیستند، بلکه بیان‌کننده سطح قدرت و نفوذ باورهای قدیمی و سنتی در شکل‌گیری تصویرها و عملکرد کارمندان است (چوی و وانگ، ۲۰۰۷: ۳۴۷). خادمیت در خدمات اجتماعی استفاده می‌شود؛ زیرا مفروضات آن تطابق بیشتری با مأموریت و اهداف سازمان‌های دولتی غیرانتفاعی و عام‌المنفعه دارد و ادعا می‌کند که حلال مشکلات سازمان‌هایی است که در آن ایثارگری و گذشت، سرلوحه کار اعضای سازمان است و افراد چنین نگرشی دارند (ادلستون و کلرمانز، ۲۰۰۷).

فضای خدمت

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر خادمیت سازمان، شکل‌گیری فضای خدمت در سازمان است. اشناپدر، بنجامین و ریچارد (۱۹۹۶) در تعریف فضای خدمت به مثال‌هایی اشاره کردند، از جمله اینکه «جو و فضای خدمت سازمان، خلاصه برداشت‌های کارکنان از چگونگی فعالیت‌های ما در

حول وحوش خودمان است»، «آنچه ما بر آن تمرکز می‌کنیم» یا «چگونگی جهت‌دهی تلاش‌های ما در اطرافمان است». بر اساس گفته آنها، هر سازمانی به‌طور هم‌زمان می‌تواند جو و فضای مختلف و متعددی را در درون داشته باشد. واکر (۲۰۰۷) جو و فضای خدمت را مجموعه‌ای توصیفی از ویژگی‌های ارائه خدمات و رفتار در سازمان می‌داند. فضای سازمانی خدمت شامل درک کارمندان از وقایع، شیوه‌ها و رویه‌ها و همچنین درک آنها از رفتارهایی است که از ایشان انتظار می‌رود (اسچین، ۲۰۱۰). به‌طور مثال هرناوندز (۲۰۱۲) معتقد است که جو خادمیت باید مبتنی بر مشارکت بسیار کارکنان و خودمختاری باشد. تأکید در این بخش به تمرین رهبری در سازمان بستگی دارد که بتواند افراد را به‌صورت جمعی در قبال خروجی‌های سازمان پاسخ‌گو و مسئول کند. از سوی دیگر درباره ضرورت فضای خدمت، جانسون (۱۹۹۶) معتقد است که بین فضای خدمات و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد. وی فضای سازمانی را زمینه ارائه خدمت می‌داند.

عوامل ساختاری مؤثر بر خادمیت

کنش‌های خادمیت

چشم‌انداز سیاسی-اجتماعی بیشتر سازمان‌ها، انباشته از کنترل‌های بوروکراسی است. همانند حسابرسی‌ها و مراقبت‌های شدیدی که تصور می‌شود اگر صورت نگیرد، ممکن است فساد و رشوه‌خواری گسترش یابد، ترس ناشی از فساد و رشوه‌خواری ممکن است موجب بی‌اعتمادی و در نتیجه واگذار نکردن اختیار به دیگران شود (ون اسلیک، ۲۰۰۷). همچنین مطالعات مارول (۲۰۰۸) نشان می‌دهد در زمان کوچک‌سازی دولت، هنگامی که خدمات اثربخش بسیار مهم بود، مدیران دولتی نظارت سنتی و انگیزه‌های بیرونی را به جای خادمیت انتخاب می‌کردند. همان‌گونه که مارول (۲۰۰۸: ۱۸۸) معتقد است در دوره جوابگویی و مدیریتی نتیجه‌محور، تکیه بر اعتماد ممکن است برای کسانی که به‌دنبال خدمات اثربخش‌اند، قانع‌کننده و پذیرفتنی نباشد. الگوی غالب، امکان خادمیت از راه‌های دیگر را هم سلب می‌کند. برای مثال، کارمندی که زیر نظر قرار می‌گیرند، ممکن است تصور کنند که به آنها اطمینان نمی‌شود و این موضوع از خیرخواهی آنان برای سازمان می‌کاهد (نوت بوم، ۲۰۰۷). فشار برای انگیزه عملکرد شغلی بهتر، انگیزش درونی که کلید خادمیت به‌شمار می‌رود را کاهش می‌دهد. گرایش شدید به انگیزه‌های بیرونی می‌تواند انگیزه درونی را تضعیف کند و این موجب می‌شود کارمندان با سازمانشان رابطه حسابگرانه، ابزاری و معاوضه‌ای داشته باشند که در این صورت هویت خودشان را در جهت اهداف سازمان نمی‌بینند و برای کسب پاداش تلاشی نمی‌کنند (کیم و مابورگ، ۲۰۰۳). همچنین کنترل‌های شدید، رنجش و ناامیدی را به‌دنبال دارد و در نهایت به فرصت‌طلبی‌های بیشتر منجر می‌شود که

مدیران در پی کنترل آن هستند. در واقع بر اساس این الگوی غالب، همواره رفتار اعضای سازمان به گونه‌ای تفسیر می‌شود که نیاز به اعمال زور و اجبار را توجیه می‌کند. اگر کارمند شاکی باشد، به این معناست که کنترل‌ها اثر کرده است و اگر کارمند شاکی نباشد، به کنترل بیشتری نیاز دارد (ولار، ۲۰۰۷). بنابراین، جای تعجب نیست که بسیاری از متخصصان در این باره که خادمیت می‌تواند نهادینه‌سازی شود، به‌خصوص با کنترل‌های خارجی، تردید دارند (لانج، ۲۰۰۸: ۷۲۲). درنهایت ون اسلیک (۲۰۰۷) و ادلستر و کلرمانز (۲۰۰۷) معتقدند در این نوع سازمان‌ها کارکنان به رفتار سیاسی تمایل کمتری نشان می‌دهند. اگر سازمان از انعطاف‌پذیری مناسبی برخوردار باشد، زمینه اعمال شیوه خادمیت فراهم خواهد شد (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷)

تقویت‌کننده‌ها

شکل‌گیری رفتار خادمانه در سازمان نیازمند تقویت‌کننده‌هایی همچون رهبری خادم و محیط مطالبه‌گرم است. رهبری خدمتگزار برای توسعه هم‌زمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می‌کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کار گروهی، شرکت‌دادن افراد در تصمیم‌گیری و پایه‌ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه بهبود می‌بخشد. به همین دلیل مدیران باید در خدمتگزاری و خدمت‌رسانی به دیگران، اعم از افراد داخل و خارج از سازمان، همواره پیشتاز باشند تا الگوی کارکنان شوند و از این طریق کارکنانی بار آورند که خدمتگزاری در آنها نهادینه شده باشد؛ در ارائه خدمات از هیچ کوششی دریغ نکنند؛ شغل، سازمان، همکاران و مشتریان را معرف خود بدانند و از شغل خود و خدمت به دیگران احساس لذت و رضایت داشته باشند (قلی‌پور، ۲۰۰۸). در رهبری خدمتگزار، کارکنان سازمان با دریافت خدمت از رهبر، سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر و مستقل‌تر می‌شوند و دوست دارند خودشان هم به همین صورت خدمتگزار باشند، این روند برای جامعه نتایج برجسته‌ای به همراه دارد و افراد جامعه از آن سود می‌برند (وینستون، ۲۰۰۳). دنهارت (۲۰۰۲) کینگ (۱۹۹۷) معتقدند همان‌طور که خادم باید از نظام‌های خاصی پیروی کند، خدمت‌گیرنده نیز باید از دو ویژگی مشارکت مدنی و شهروندمداری فعال برخوردار باشد. در صورت برقراری این رابطه، انتظار می‌رود نظام مناسبی برای پاسخ‌گویی در سازمان مستقر شود و به تبع آن کیفیت خدمات ارتقا یابد.

سازمان خادم

بلاک (۱۹۹۳) در دیباچه کتاب خود با عنوان *خادمیت: انتخاب خدمت فراتر از منفعت شخصی* می‌گوید: خادمیت با تمایل برای پاسخ‌گوبودن به افراد بیشتری آغاز می‌شود. لیتل معتقد است خادم‌بودن باید شامل درک خوبی از ذات خدمت باشد. خادم‌بودن در وهله اول به معنای واقعی

کلمه یعنی به نیازهای کسی رسیدگی کردن که شامل کمک کردن، از خودگذشتگی، به اشتراک گذاشتن و رفع نیازها می‌شود. در وهله دوم، خدمت همیشه و درنهایت به مردم (مشتریان) یا در قبال اموالشان صورت می‌گیرد. سازمان‌های خادم درگیر راهکارهای ارائه خدمتی می‌شوند (برطرف کردن نیازهای مشتریان، به اشتراک گذاری، کمک و از خودگذشتگی) که بازتابی از این اعتقاد است که خدمت بی‌نقص اولویت استراتژیک است و خدمت گسترده بر ایجاد ارزش برتر، رضایتمندی مشتری، برتری رقابتی و رشد اثر می‌گذارد (لیتل، ۱۹۹۸).

سیگال (۲۰۱۲) سازمان خادم را سازمانی می‌داند که برگرفته از اصول تئوری خادمیت است. در سازمان خادم، اصول خادمیت از مدیران ارشد تا مدیران میانی و عملیاتی جریان دارد. در این سازمان، اصول تئوری خادمیت نهادینه شده است؛ به این معنا که رفتارهای خادمانه اعضای سازمان به صورت عمومی در سازمان جریان دارد و کارکنان منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. به همین دلیل در این نوع سازمان فرصت‌طلبی و فساد در کمترین حد است و رشوه‌خواری کمتری مشاهده می‌شود.

پیشینه تجربی پژوهش

مرتضوی، رحیم‌نیا و حکیمی (۱۳۹۲) پژوهشی را با عنوان «گونه‌شناسی تجانس نقش عاملیت/ خادمیت مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکت‌های صنایع» اجرا کند. نتایج نشان داد در شرکت‌هایی که مدیران عامل و هیئت‌مدیره از نظر عاملیت و خادمیت دیدگاه‌های متفاوتی دارند، این تجانس در دیدگاه مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره برحسب خادمیت، بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. دانایی‌فرد، رجب‌زاده و آذر (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «تبیین نقش شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری در ارتقای پاسخ‌گویی عمومی بیمارستان‌های دولتی» نشان دادند بین شایستگی اخلاقی - اسلامی مدیران و پاسخ‌گویی عمومی، رابطه معنادار مثبتی وجود دارد. در پژوهش فقیهی و کلیدبری (۱۳۸۷) بیمارستان‌های استان تهران از دیدگاه تئوری خادمیت مطالعه شده است. یافته‌ها نشان داد بسترهای لازم برای خادمیت را می‌توان از راه ایجاد جو پاسخ‌گویی و اعتماد عمومی ایجاد کرد و وضعیت بیمارستان‌های مطالعه‌شده از نظر پاسخ‌گویی و کیفیت خدمات مناسب نیست. همچنین ضعف فرهنگ خدمت‌رسانی، سبب کاهش اعتماد شهروندان شده است. هرناندز (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «ارتقای رفتار خادمانه در سازمان: یک مدل رهبری»، معتقد است رفتارهای رهبری که برانگیزاننده و عقلایی باشد، ارتقادهنده خادمیت در سازمان است. خادمیت خروجی رفتار رهبر است که حس مسئولیت‌پذیری بلندمدت را در پیروانی ایجاد می‌کند که تمایل به خدمت و جامعه دارند. نوبرگ (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «سازمان

خادم: چگونه رفتار افراد می‌تواند توسعه داده شود» نشان می‌دهد مفهوم ساده‌ای مانند خادمیت چگونه می‌تواند سبب تغییرات معناداری در تفکر و عمل افراد شود. لینوس وسلی (۲۰۱۰) در رساله دکتری‌اش با عنوان «تأثیر خادمیت بر عملکرد شرکت‌ها» نشان داد بین خادم‌محوری مدیران اجرایی و عملکرد شرکت‌ها رابطه مثبت قوی وجود دارد. دبیرل (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «استراتژی خدمت‌محور بر نوآوری سازمانی در کسب‌وکارهای فامیلی» نشان داد در شرکت‌های خانوادگی، فرهنگ خادم‌محور تأثیر بیشتری بر ارائه خدمت به مشتریان دارد. با توجه به مرور نظریه‌ها و تئوری‌های موجود در حوزه خادمیت، مشخص شد بیشتر صاحب‌نظران به‌گونه‌ای بسیار انتزاعی به بررسی موضوع خادمیت پرداخته‌اند و کمتر صاحب‌نظری را می‌توان یافت که مدل کمابیش جامعی را درباره فرایند خدمت‌گزاری ارائه کرده باشد.

بر اساس آنچه بیان شد، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: انگیزه‌های خادمیت بر نگرش خدمت‌گرا تأثیر معناداری دارند.

فرضیه دوم: نگرش خدمت‌گرا تأثیر معناداری بر کنش‌های خادمیت‌محور دارد.

فرضیه سوم: فضای خادمیت تأثیر معناداری بر کنش‌های خادمیت‌محور دارد.

فرضیه چهارم: فضای خدمت تأثیر معناداری بر سازمان خادم دارد.

فرضیه پنجم: کنش‌های خادمیت بر سازمان خادم تأثیر دارند.

فرضیه ششم: تقویت‌کننده‌ها تأثیر معناداری بر کنش‌های خادمیت‌محور دارند.

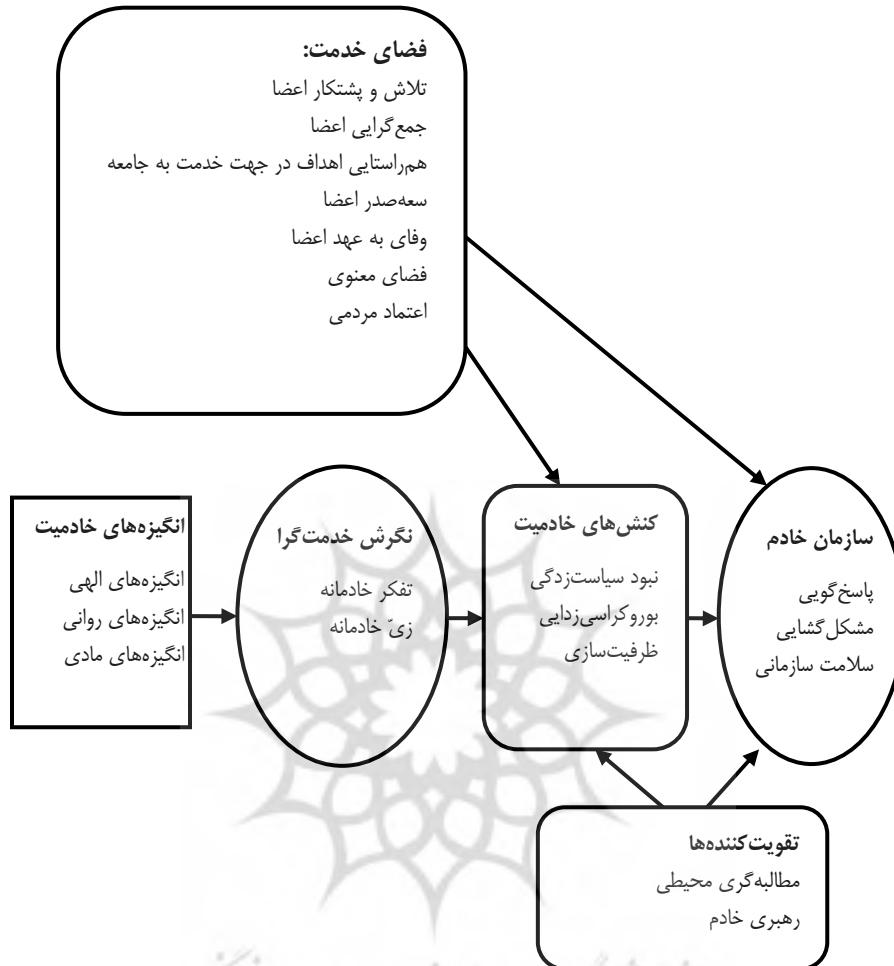
فرضیه هفتم: تقویت‌کننده‌ها تأثیر معناداری بر سازمان خادم دارند.

فرضیه هشتم: تقویت‌کننده‌ها با نقش میانجی کنش‌های خادمیت تأثیر معناداری بر سازمان خادم دارند.

فرضیه نهم: فضای خدمت با نقش میانجی کنش‌های خادمیت تأثیر معناداری بر سازمان خادم دارد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی و بومی این پژوهش بر اساس روش کیفی داده‌بنیاد به‌دست آمده است. برای طراحی این مدل با ۱۱ تن از مدیران کمیته امداد شهرستان‌های استان کرمان و ۱۱ تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها به‌عنوان نمونه و به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. مدل احصاشده در مقاله دیگری از پژوهشگران این نوشتار با عنوان «طراحی و تبیین مدل سازمان خادم» (درویش، حسن‌زاده، منتظری و فتحی‌زاده، ۱۳۹۳) بیان شده است (شکل ۱).



شکل ۱. مدل سازمان خادم

منبع: درویش و همکاران (۱۳۹۳)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی به‌شمار می‌رود و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی است. یکی از روش‌های قوی و مناسب تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چندمتغیره است. از این‌رو در این پژوهش برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان نهاد استان کرمان (۷۸۰ نفر) می‌شود. به کمک روش نمونه‌گیری احتمالی تصادفی و با توجه به فرمول کوکران، ۲۵۷ نفر از کارکنان این سازمان‌ها برای نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور پیشگیری از افت نتایج به دلیل پرسشنامه‌های مخدوش و بازنگستن آنها، ۳۰۰ نسخه توزیع شد که از این تعداد، ۳۸ پرسشنامه ارجاع داده شد و ۲۶۲ پرسشنامه کامل، مبنای پژوهش قرار گرفت.

پرسشنامه این پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق ساخته است که به منظور اطمینان از روایی آن در اختیار ۱۰ داور متخصص قرار گرفت. ۵ داور از استادان دانشگاه در رشته مدیریت دولتی و ۵ نفر دیگر مدیران کمیته امداد امام خمینی^(۵) بودند. در پرسشنامه، از داوران درخواست شد که تناسب سؤال‌ها و متغیرها را در مقیاس پنج‌امتیازی لیکرت مشخص کنند. گفتنی است فقط سؤال‌هایی که امتیاز میانگین ۳ یا بیشتری کسب کردند، در بانک سؤال‌ها باقی ماندند. این آزمون به مجموعه‌ای از ۸۷ سؤال منتج شد.

برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه، از روش تعیین ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این مقدار برای هر پرسشنامه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. میزان ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها

| نام متغیر | تعداد سؤال | ضریب آلفای کرونباخ |
|---------------------|------------|--------------------|
| انگیزه‌های خادمیت | ۱۵ | ۰/۹۵ |
| نگرش خدمت‌گرا | ۱۰ | ۰/۹۴۲ |
| کنش‌های خادمیت‌محور | ۱۵ | ۰/۹۳۴ |
| فضای خدمت | ۲۰ | ۰/۹۷ |
| تقویت‌کننده‌ها | ۱۷ | ۰/۹۴۱ |
| سازمان خادم | ۱۳ | ۰/۹۶۱ |

یافته‌های پژوهش

روش آماری به کار گرفته شده برای این پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری است. آمار توصیفی ابعاد متغیرها در جدول ۲ و توضیح اصطلاحات و نوع متغیرهای به کار گرفته شده مدل مفهومی در جدول ۳ نمایش داده شده است. خروجی‌های مدل لیزرل در قالب شکل‌های ۲ (ضرایب رگرسیونی) و ۳ (سطح معناداری) مشاهده می‌شود.

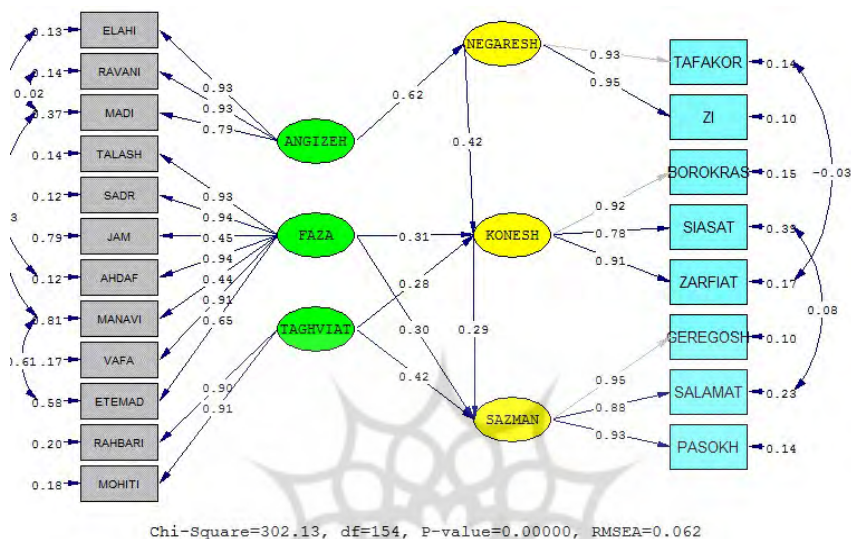
جدول ۲. آمار توصیفی ابعاد متغیرهای پژوهش

| ابعاد | میانگین | انحراف معیار | بیشترین مقدار | کمترین مقدار |
|------------------|---------|--------------|---------------|--------------|
| انگیزه الهی | ۳/۱۹ | ۰/۸۲۳ | ۵ | ۱ |
| انگیزه روانی | ۴/۰۷ | ۱/۲۹۶ | ۵ | ۱ |
| انگیزه مادی | ۴/۰۶ | ۱/۱۴۵ | ۵ | ۱ |
| تفکر خادمانه | ۳/۳۱ | ۱/۰۱۲ | ۵ | ۱ |
| زی خادمانه | ۳/۲۰ | ۰/۹۹۷ | ۵ | ۱ |
| نبود سیاست‌زدگی | ۳/۴۹ | ۰/۷۹۹ | ۵ | ۱ |
| بوروکراسی‌زدایی | ۳/۳۶ | ۰/۶۹۶ | ۵ | ۱ |
| ظرفیت‌سازی | ۳/۴۹ | ۰/۸۲۳ | ۵ | ۱ |
| تلاش و پشتکار | ۳/۹۵ | ۱/۱۲۶ | ۵ | ۱ |
| جمع‌گرایی | ۳/۷۴ | ۱/۱۲۳ | ۵ | ۱ |
| هم‌راستایی اهداف | ۳/۸۵ | ۱/۱۹۱ | ۵ | ۱ |
| سعه صدر | ۳/۸۲ | ۱/۱۱۳ | ۵ | ۱ |
| وفای به عهد | ۳/۷۰ | ۱/۲۴۵ | ۵ | ۱ |
| فضای معنوی | ۳/۹۷ | ۱/۲۶۷ | ۵ | ۱ |
| اعتماد مردمی | ۳/۵۰ | ۰/۸۹۰ | ۵ | ۱ |
| مطالبه‌گری محیطی | ۳/۲۰ | ۱/۰۴۲ | ۵ | ۱ |
| رهبری خادم | ۳/۵۰ | ۰/۷۲۰ | ۵ | ۱ |
| پاسخ‌گویی | ۳/۸۲ | ۱/۰۳۶ | ۵ | ۱ |
| مشکل‌گشایی | ۴/۱۰ | ۱/۲۲۲ | ۵ | ۱ |
| سلامت سازمانی | ۴/۰۴ | ۱/۰۳۶ | ۵ | ۱ |

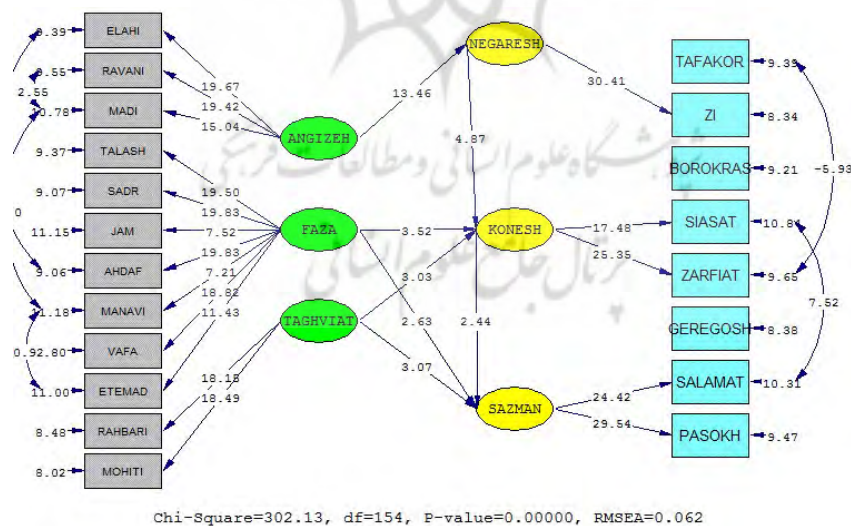
جدول ۳. توضیح اصطلاحات و متغیرهای مدل پژوهش

| اصطلاحات | توضیح | نوع متغیر |
|----------|---------------------|-----------|
| ANGIZEH | انگیزه‌های خادمیت | مستقل |
| FAZA | فضای خدمت | مستقل |
| TAGHVIAT | تقویت‌کننده‌ها | مستقل |
| NEGARESH | نگرش خدمت‌گرا | میانجی |
| KONESH | کنش‌های خادمیت‌محور | میانجی |
| SAZMAN | سازمان خادم | وابسته |

در صورتی که ارزش t از $1/96$ بزرگتر یا از $-1/96$ کوچکتر باشد، روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهد بود که با توجه به شکل ۳ کلیه روابط در مدل معنادار است.



شکل ۲. خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرها در نرم افزار لیزرل (حالت تخمین استاندارد)



شکل ۳. خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرها در نرم افزار لیزرل (حالت معناداری)

به منظور بررسی آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی، به بررسی ارتباط میان عوامل و مؤلفه‌های آن پرداخته می‌شود. با توجه به مقادیر t ، مشاهده می‌شود روایی همه مؤلفه‌ها در سطح قابل قبول است یا به بیان دیگر، می‌توان گفت، این مؤلفه‌ها توان تبیین عوامل خود را دارند؛ به طوری که بار عاملی بالای هر مؤلفه به عامل، این مطلب را تأیید می‌کند (جدول ۴). نتایج الگویابی معادلات ساختاری بیان‌کننده این است که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است (جدول ۵). بر اساس نتایج جدول ۶ تمام فرضیه‌های پژوهش با توجه به سطح معناداری تأیید می‌شوند. در این جدول میزان اثر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته و همچنین تأثیرات متغیرهای میانجی مشخص شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل سازمان خادم

| مفهوم | بعد | بار عاملی | مقدار t | ضریب تعیین |
|-------------------|------------------|-----------|-----------|------------|
| | انگیزه‌های الهی | ۰/۹۳ | ۱۹/۶۷ | ۰/۸۶ |
| انگیزه‌های خادمیت | انگیزه‌های روانی | ۰/۹۳ | ۱۹/۴۲ | ۰/۸۶ |
| | انگیزه‌های مادی | ۰/۷۹ | ۱۵/۰۴ | ۰/۶۲ |
| نگرش خدمتگرا | تفکر خادمانه | ۰/۹۳ | ۱۶/۲۶ | ۰/۸۶ |
| | زی خادمانه | ۰/۹۵ | ۳۰/۴۱ | ۰/۹۰ |
| کنش‌های خادمیت | نبود سیاست‌زدگی | ۰/۷۸ | ۱۷/۴۸ | ۰/۶۰ |
| | بوروکراسی‌زدایی | ۰/۹۲ | ۲۵/۶۴ | ۰/۸۲ |
| | ظرفیت‌سازی | ۰/۹۱ | ۲۵/۳۵ | ۰/۸۱ |
| | تلاش و پشتکار | ۰/۹۳ | ۱۹/۵۰ | ۰/۸۶ |
| | جمع‌گرایی | ۰/۴۵ | ۷/۵۲ | ۰/۲۰ |
| فضای خدمت | هم‌راستایی اهداف | ۰/۹۴ | ۱۹/۸۳ | ۰/۸۸ |
| | سعه صدر | ۰/۹۴ | ۱۹/۸۳ | ۰/۸۸ |
| | وفای به عهد | ۰/۹۱ | ۱۸/۸۲ | ۰/۸۱ |
| | فضای معنوی | ۰/۴۴ | ۷/۲۱ | ۰/۱۹ |
| | اعتماد مردمی | ۰/۶۵ | ۱۱/۴۳ | ۰/۴۲ |
| تقویت‌کننده‌ها | رهبری خادم | ۰/۹۰ | ۱۸/۱۸ | ۰/۸۱ |
| | مطالبه‌گری محیطی | ۰/۹۱ | ۱۸/۴۹ | ۰/۸۱ |
| | پاسخ‌گویی | ۰/۹۳ | ۲۹/۵۴ | ۰/۸۶ |
| سازمان خادم | مشکل‌گشایی | ۰/۹۶ | ۳۰/۰۵ | ۰/۹۲ |
| | سلامت سازمانی | ۰/۸۸ | ۲۴/۴۲ | ۰/۷۷ |

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل و سطح پذیرش آنها در الگویابی معادلات ساختاری

| ردیف | شاخص برازش مدل | سطح پذیرش | مقدار مدل |
|------|---------------------|-----------|-----------|
| ۱ | خی دو بر درجه آزادی | ۵-۱ | ۱/۹۶ |
| ۲ | RMSEA | < ۰/۱ | ۰/۰۶۲ |
| ۳ | GFI | > ۰/۹ | ۰/۹۴ |
| ۴ | AGFI | > ۰/۹ | ۰/۹۳ |
| ۵ | NFI | > ۰/۹ | ۰/۹۷ |
| ۶ | NNFI | > ۰/۹ | ۰/۹۷ |

جدول ۶. نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

| روابط متغیرهای پژوهش | ارزش t | اثر مستقیم (R) | اثر غیرمستقیم | اثر کل | نتیجه |
|---|--------|----------------|----------------------------|--------|-------|
| انگیزه‌های خادمیت ← نگرش خدمت‌گرا | ۱۳/۴۶ | ۰/۶۲ | - | ۰/۶۲ | تأیید |
| نگرش خدمت‌گرا ← کنش‌های خادمیت | ۴/۸۷ | ۰/۴۲ | - | ۰/۴۲ | تأیید |
| فضای خادمیت ← کنش‌های خادمیت | ۳/۵۲ | ۰/۳۱ | - | ۰/۳۱ | تأیید |
| تقویت‌کننده‌ها ← کنش‌های خادمیت | ۳/۰۳ | ۰/۲۸ | - | ۰/۲۸ | تأیید |
| کنش‌های خادمیت ← سازمان خادم | ۲/۴۴ | ۰/۲۹ | - | ۰/۲۹ | تأیید |
| فضای خدمت ← سازمان خادم | ۲/۶۳ | ۰/۳۰ | - | ۰/۳۰ | تأیید |
| تقویت‌کننده‌های ← سازمان خادم | ۳/۰۷ | ۰/۴۲ | - | ۰/۴۲ | تأیید |
| فضای خادمیت ← کنش‌های خادمیت ← سازمان خادم | | | $0/31 \times 0/29 = 0/089$ | ۰/۰۸۹ | تأیید |
| تقویت‌کننده‌ها ← کنش‌های خادمیت ← سازمان خادم | | | $0/28 \times 0/29 = 0/081$ | ۰/۰۸۱ | تأیید |

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش مدل بومی خادمیت با داده‌های تجربی بررسی و برازش شد. متغیرهای احصا شده در مرحله کیفی تأثیر معناداری بر خادمیت سازمان داشتند. تأیید وجود این تأثیر از تحلیل کمی داده‌ها، تأییدی بر نتایج به دست آمده در بخش کیفی پژوهش است. یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر خادمیت سازمان، انگیزه‌های خادمیت با سه بعد الهی، روانی و مادی است. از لحاظ الهی و روانی، افراد تصور می‌کنند با موقعیت شغلی خود فرصتی برای خدمت به محرومان جامعه نصیبشان شده است و می‌توانند گره‌ای از مشکلات آنان باز کنند. دیدن تأثیرات خدمت خود در کوتاه‌مدت و بلندمدت، عاملی برای خدمت به دیگران است. همچنین تأمین نیازهای مادی در سطحی منطقی و معقول، به دلیل نداشتن مشکلات شخصی فرد، او را به سمت برطرف کردن مشکلات دیگران

سوق می‌دهد. نتایج این فرضیه از بعد انگیزه‌های روانی با نتایج پژوهش‌های دیویس و همکاران (۱۹۹۷)، واسرمن (۲۰۰۶) و لوئیس و نوبل (۲۰۱۱) از بعد روانی همخوانی دارد و در بعد انگیزه‌های الهی با پژوهش‌های جوونس (۱۹۹۴) همراستاست. یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار نگرش خادمانه است. از این رو همواره باید در شناخت و بینش بازنگری کرد. نگاه خادمانه به هستی و خلقت از جهان‌بینی فرد ناشی می‌شود و این نگاه، ایثارگری، گذشت و خدمت به دیگران را در وجود فرد نهادینه می‌کند؛ زیرا دگردوستی و خدمت به مردم، مبارزه مستمر با خودپرستی را می‌طلبد. اینکه هدف از آفرینش کمک به ممنوع است، سبب می‌شود انسان فقط خود را نبیند و به دیگران هم توجه داشته باشد و به همین دلیل فعالیت‌های خود را در راستای خدمت به دیگران متمرکز کند.

نکته مهم دیگر، اعتماد به کارکنانی است که در عرصه خدمت‌رسانی کار می‌کنند. بی‌اعتمادی و کنترل مطلق کارکنان، سطح خادمیت سازمان را کم می‌کند. موزلی (۱۹۹۷) معتقد است خادمان به ساختارها و سازوکارهای کنترلی اندکی نیاز دارند. کنترل‌های سازمانی گسترده به کاهش بهره‌وری آنان منجر می‌شود؛ زیرا چنین کنترل‌هایی را نشانه بی‌اطمینان به خود تلقی می‌کنند.

از عوامل تأثیرگذار دیگر، جو و فضای حاکم بر سازمان خادم است. کارکنان سازمان بر این امر واقف‌اند که مراجعه‌کنندگان به سازمان افرادی هستند که تمام درها را به روی خود بسته می‌بینند و احساس ناامیدی و یأس در وجود آنان موج می‌زند. به همین دلیل کارکنان نهاد خود را در مقابل آنان مسئول می‌پندارند. از سوی دیگر، به دلیل فعالیت‌های بشردوستانه که ریشه در سرشت انسان دارد، در برطرف کردن مشکلات آنان تلاش می‌کنند. در این جو، تمام کارکنان تلاش خود را به کار می‌گیرند. تأسیس سازمان‌هایی که خدمت به مردم را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند، سبب می‌شود که تمام اعضای سازمان خدمت به مردم را هدف اصلی خود قرار دهند. نتایج این بخش با مطالعات اشنایدر و بوون (۱۹۹۵)، بینوی (۱۹۹۶)، جانسون (۱۹۹۶) و اشنایدر و همکاران (۱۹۹۸) که به فضای خدماتی به‌منزله عنصری ضروری برای خدمت‌رسانی نگاه می‌کنند و معتقدند که سازمان می‌تواند فضای خدمتی خاصی را دربرداشته باشد، همخوانی دارد.

نکته دیگر اینکه نمی‌توان بدون رهبری خادم به سازمان خادم دست یافت. رهبری خادم با الگوبودن، پیشگام‌بودن در جهت رفع مشکلات کارکنان، توانمندسازی و رعایت عدالت بین کارکنان، اهمیت شایان توجهی در شکل‌گیری رفتار خادمانه اعضای سازمان دارد. با رفع مشکلات کارکنان، به تبع آنان نیز در جهت حل مشکلات مراجعه‌کنندگان گام برمی‌دارند و به خواسته‌های آنان پاسخ می‌دهند. از سوی دیگر، مطالبه حقوق مردم توسط خودشان، نهادهای

مدنی و رسانه‌ها، این رفتار را نیز تقویت می‌کند. به همین دلیل آگاهی مراجعه‌کنندگان از حقوقشان می‌تواند سبب حل مشکلات و مسائل آنها توسط کارکنان شود. نتایج این بخش با پژوهش‌های واشینگتون (۲۰۰۷)، وونگ (۲۰۰۳)، وینستون (۲۰۰۳) و دنیس و پیچی (۲۰۱۳) از نظر تقویت‌کنندگی بعد رهبری تناسب دارد. از سوی دیگر، رهبری خادم در راستای مشکلات مشتریان نیز گام برمی‌دارد و از این جهت نیز همچون الگویی در سازمان مطرح می‌شود (آباکس، ۲۰۱۱). این یافته‌ها از بعد تقویت‌کنندگی مطالبه‌گری محیطی با پژوهش‌های دنهارت (۲۰۰۲) و کینگ و استیو (۱۹۹۷) همخوانی دارد.

به‌طور کلی، نظریه ارائه‌شده می‌تواند الگوی مناسبی برای شکل‌گیری و نهادینه‌سازی رفتار خادمانه در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه سازمان‌های عام‌المنفعه باشد.

با توجه به مطالبی که بیان شد، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. برگزاری مراسم فرهنگی و مذهبی به‌صورت مداوم و مستمر توسط سازمان برای تقویت انگیزه‌های الهی و همچنین معرفی افراد موفق تحت پوشش، سبب می‌شود کارکنان ارزش کار خود در نهاد را بیشتر احساس کنند؛
۲. باید وضعیت معیشتی کارکنان سازمان در حد منطقی و متعارف، رسیدگی شود؛ زیرا بی‌توجهی به این موضوع، موجب درگیری فکری کارکنان به مسائل مادی می‌شود و تفکر آنان را از خدمت به هموعان باز می‌دارد. بنابراین، سازمان باید از راه‌های مختلف در برطرف کردن مشکلات معیشتی کارکنان تلاش کند؛
۳. در انتصاب‌های سازمان، افراد سیاسی اجازه کمتری برای مداخله داشته باشند. این امر سبب درگیری کارکنان به مسائل سیاسی- جناحی می‌شود و مانعی برای تحقق رسالت سازمان، یعنی خدمت‌رسانی به مردم خواهد بود. برای مثال انتخاب رؤسای کمیته‌های امداد به‌صورت شورایی از خیران منطقه و مردم، می‌تواند از سیاست‌زدگی سازمان تا حد زیادی جلوگیری کند؛
۴. به‌دلیل اینکه نقش کارکنان صف در ارائه خدمت و برطرف کردن مشکلات مراجعه‌کنندگان اهمیت فراوانی دارد، استفاده از ظرفیت‌های برون‌سازمانی همچون عقد قرارداد بین کمیته امداد با دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی سبب ارتقای سطح توانمندی کارکنان برای ارائه خدمات بهتر به مددجویان می‌شود. همچنین عقد قرارداد با مؤسسه‌های دولتی و خصوصی مانند بانک‌ها و...، ظرفیت سازمان را برای برطرف کردن مشکلات مددجویان ارتقا می‌دهد.
۵. به حذف قوانین دست‌وپاگیر اداری که سبب کندی خدمت‌رسانی می‌شود، توجه شود. برای مثال قوانینی که سبب کندی شناسایی محرومان می‌شود، بازنگری شوند؛

۶. با توجه به اهمیت چشمگیر مدیر سازمان در تقویت رفتار خادمانه، پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان با پیشگام‌شدن در رفتار خادمانه، سبب ترویج این نوع رفتار میان کارکنان سازمان شود. برای مثال می‌توان به برطرف‌کردن مشکلات کاری و خانوادگی کارکنان توسط مدیر اشاره کرد؛
۷. تقویت جامعه مدنی از طریق فعالیت آزادانه مطبوعات، تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد و ایجاد سازوکارهای مناسب برای کسب پیشنهادهای مراجعه‌کنندگان، بازخوردی برای بهبود و اصلاح فعالیت‌های سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مراجعه‌کنندگان است؛
۸. فضای خدمت در سازمان خادم باید فضای تلاش، همدلی، مشارکت، صبر و تحمل، اعتماد و معنوی باشد. به همین دلیل، برنامه‌های متنوعی همچون برگزاری کلاس‌های آموزشی و ایجاد سازوکارهای لازم برای تشویق کارکنانی که موجب رضایت خدمت‌گیرندگان می‌شوند، می‌تواند در شکل‌گیری این نوع فضا مؤثر باشد.

References

- Abakus, E., Yavas, U. & Ashill, N. J. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1): 17-31.
- Alvani, S. & Danaifard, H. (2001). Public Trust. *Journal of Management knowledge*, 14(55): 5-28. (in Persian)
- Alvani, S. (2002). Stewardship Theory or Agency Theory, *Quarterly Journal of Management and Development process*, 16 (1): 6-11. (in Persian)
- Armstrong, J. (1997). Stewardship and public service, Discussion paper prepared for the Public Service Commission of Canada.
- Benoy, J.W. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1): 54-59.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self Interest*, San Francisco: Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Choi, J. & Wang, H. (2007). The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75(4): 345-359.

- Danaeefard, H., Rajabzadeh, A. & Darvishi, A. (2010). The role of Islamic-ethical competence in increasing public hospitals accountability. *Iranian Journal of Business Medical and History of Medicine*, 3 (4): 57-70.
- Darvish, H., Hasanzadeh, A., Montazeri, M. & Fathizadeh, A. (2015). Design and Explanation of the Servant Organization Model (Case study: Imam Khomeini Relief Foundation (RA)). *Journal of public organizations management*, 2(4): 57-74. (in Persian)
- Davis, J., Schoorman, D. & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2002). *The New Public service: An approach to reform*. Arizona state university.
- Dibrell, C. & Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1): 43-51.
- Donaldson, L. & Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory. *Australian Journal of Management*, 16(1): 49-64.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22 (4): 545-565.
- Faghihi, A. & Kelidbari, H. (2007). Studying Iranian Hospitals from the Standpoint of Stewardship Theory. *Iranian Journal of management science*, 3(89):1-18. (in Persian)
- Gholipor, A., Poreza, A. & Hazrati, M. (2008). Survey Impact of Servant Leadership on Organizational Trust and Development of Staff in Government organization. *Government Management*, 1(2): 103-118.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1): 121-128.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2): 172-193.
- Jeavons, T.H. (1994). Stewardship Revisited: Secular and Sacred Views of Governance and Management. *Published by sage*, 23(2): 107-122.

- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4): 831-851.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(5): 127-136.
- King, Ch. S. (1997). *Government is us: public administration in an Anti-Government Era*. Sage publication. Thousands Oaks, C.A.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3): 710-729.
- Lehto, A. (2013). *Exploring Organizational Service Orientation: Preliminary Analysis in the Retail Industry*. Master's Thesis, Aalto-yliopisto, PL 11000, 00076 AALTO.
- Leonus Wesley, C. (2010). *The impact of stewardship on firm performance*, Submitted to the office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Lewis, R. & Noble, J. (2011). *Servant leadership*. Management Books 2000 Ltd.
- Lytle, R. S., Hom, P. W. & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4): 455-489.
- Marvel, M. & Marvel, H. (2008). Government-to-government contracting: Stewardship, agency, and substitution. *International Public Management Journal*, 11(2): 171-192.
- Mortazevi, S., Rahimnia, F. & Hakimi, H. (2013). Congruence stewardship and agency of manager and effective in the organizational behavior of firm imagery. *Management general researches*, 6(19): 41-59. (in Persian)
- Moseley, D. (1997). *Joyful Giving: Sermons on stewardship*. St. Louis, Missouri: Chalic press.
- Nóbrega, K. (2008). *Servant organization: how individual behavior can be expanded to a business approach*, Universidade Potiguar.
- Nooteboom, B. (2007). Social capital, institutions and trust. *Review of Social Economy*, 65(1): 29-53.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Parris, D.L. & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3): 377–393.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, Benjamin, Arthur P. Brief, and Richard A. Guzzo. (1996). "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24 (4): 6-19
- Segal, L. & Lehrer, M. (2012). The Institutionalization of Stewardship: Theory, Propositions, and Insights from Change in the Edmonton Public Schools. *Organization Studies*, 33(2): 169-201.
- Timney, M. (1999). The Imperative of Theory in public Administration practice. *PA Times, Sage*, 3(7):18-37.
- Vaezi, R. (1992). Political environment and efficiency. *Journal of observation management*, 3(9): 155-164. (in Persian)
- Van Slyke, D. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government–nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2): 157–187.
- Vlaar, P., Van den Bosch, F. & Volberda, H. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships. *Group & Organization Management*, 32(4): 407–429.
- Walker, J. (2007). Service climate in New Zealand English language centres. *Journal of Educational Administration*, 45(3): 315-337.
- Washington, R. R., Sutton, C. D. & field, H. S. (2006). Individual Difference in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. *The Leadership and Organization Development Journal*, 27(8):700-716.

- Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5): 960–976.
- Winston, B. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: explaining how leaders and followers interact in a circular model*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University: Virginia Beach, VA; 13(1) 69–72.
- Wong, P. (2003). An Opponent-Process Model of Servant Leadership and Typology of Leadership Styles, *Trinity western University*, 1(2): 22-44.

