



# **Designing a Servant Behavior Model in Iranian Government Organizations with a Quantitative Approach and Fuzzy Dematic Analysis**

**Mozafar Mohammadi<sup>1</sup>, Mohammad Ataei<sup>\* 1</sup>, Mohsen Khoon Siavash<sup>2</sup>**

1- Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2- Department of Engineering and Mechanics, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

---

## **Abstract**

Servantship refers to the management of services and resources to optimize performance and enhance service quality within organizations. It plays a key role in increasing client satisfaction, reducing costs, and improving productivity. The present study aims to design a servantship model in Iranian governmental organizations from a behavioral perspective. This research is applied in terms of objective and descriptive-developmental in terms of methodology. Qualitative data were extracted through meta-synthesis of documents and validated using the Delphi and fuzzy DEMATEL methods with the participation of experts employed in four selected ministries; in this phase, 15 usable questionnaires were returned. In the quantitative phase, the model was tested using structural equation modeling on a sample of 480 employees from the four ministries. The convergent and discriminant validity and the reliability of the measurement instruments were confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability. Analyses indicated that external factors, including servantship culture, leadership behavior, motivational environment, and legal accountability; internal factors, including commitment, altruism, social responsibility, and organizational citizenship behavior; and Iranian-Islamic factors, including service based on divine duty, service-oriented behavior, and self-constructive behavior, significantly influence servantship behavior. The findings present a behavioral model of servantship in Iranian governmental organizations using Delphi, fuzzy DEMATEL, and structural equation modeling, providing practical insights for improving service delivery and developing organizational servantship.

**Keywords:** Servantship, servantship behavior, governmental organizations, servantship theory, servantship culture

---

## **Citation:**

Mohammadi, M. , Ataei, M. and Khoon Siavash, M. (2025). Designing a Servant Behavior Model in Iranian Government Organizations with a Quantitative Approach and Fuzzy Dematic Analysis. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 7(1), 352-384.



## طراحی الگوی رفتار خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد کمی و تحلیل دیمتل فازی

مظفر محمدی<sup>۱</sup>، محمد عطایی\*<sup>۱</sup>، محسن خون سیاوش<sup>۲</sup>

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲- گروه مهندسی و مکانیک، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

خادمیت به معنای مدیریت خدمات و منابع برای بهینه‌سازی عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات در سازمان‌هاست و نقش کلیدی در افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌ها و ارتقای بهره‌وری دارد. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد رفتاری است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-توسعه‌ای است. داده‌های کیفی از طریق فراترکیب مستندات استخراج شد و با بهره‌گیری از روش دلفی و دیمتل فازی و مشارکت خبرگان شاغل در چهار وزارتخانه منتخب، اعتبار آنها سنجیده شد؛ در این مرحله ۱۵ پرسشنامه قابل ارزیابی بازگشت داده شد. در بخش کمی، آزمون مدل به روش معادلات ساختاری و با نمونه‌ای شامل ۴۸۰ نفر از کارکنان چهار وزارتخانه انجام شد. روایی همگرا و واگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل‌ها نشان داد که عوامل بیرونی شامل فرهنگ خادمیت، رفتار رهبری، محیط انگیزشی و مطالبه‌گری قانونی؛ عوامل درونی شامل تعهد، نوع‌دوستی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی؛ و عوامل ایرانی-اسلامی شامل خدمت بر اساس تکلیف الهی، رفتار خدمت‌گرایانه و رفتار خودسازانه، به طور معناداری بر رفتار خادمیت اثر گذارند. یافته‌ها، الگوی رفتاری خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران را با استفاده از روش‌های دلفی، دیمتل فازی و معادلات ساختاری ارائه می‌دهد و راهکارهایی برای بهبود خدمت‌رسانی و توسعه خادمیت سازمانی فراهم می‌آورد.

**کلیدواژه‌ها:** خادمیت، رفتار خادمیت، سازمان‌های دولتی، تئوری خادمیت، فرهنگ خادمیت

### استناد:

محمدی، مظفر و عطایی، محمد و خون سیاوش، محسن. (۱۴۰۴). طراحی الگوی رفتار خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد کمی و تحلیل دیمتل فازی. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۷(۱)، ۳۵۲-۳۸۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.3515415122>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۵، دوره ۷، شماره ۱، پیاپی ۳۱

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌های دولتی با محیط‌های پیچیده، پویا و پرچالش روبه‌رو هستند که نیازمند بهبود مستمر کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری و ارتقای رضایت مراجعان می‌باشند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۳). در این زمینه، مفهوم «خدمت» به‌عنوان رویکردی رفتاری و مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. خدمت فراتر از ارائه خدمت صرف است و شامل نگرش‌ها، رفتارها و فرهنگ سازمانی می‌شود که با محوریت خدمت به دیگران، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی شکل می‌گیرد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن ارتقای کیفیت عملکرد، کارایی و رضایت ذینفعان را افزایش دهند (مظفریان لائین و ظهور پرونده، ۱۴۰۱). مطالعات نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار می‌تواند به ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی، تاب‌آوری کارکنان و نوآوری سازمانی منجر شود (وان دبیرندونک، ۲۰۱۱؛ سندجایا و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش‌های اخیر همچنین تأکید کرده‌اند که در بخش عمومی، رهبری خدمتگزار با افزایش انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی، موجب بهبود عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان می‌شود (لیدن و همکاران، ۲۰۰۸). در بستر سازمان‌های ایرانی، ویژگی‌های فرهنگی و دینی نقش مهمی در شکل‌گیری خدمت دارند. تحقیقات ایرانی نشان داده‌اند که مؤلفه‌های خدمت‌گرایانه، مانند تعهد اخلاقی، نوع‌دوستی و رفتار خدمت‌محور، تأثیر قابل توجهی بر رفتار سازمانی و رضایت مراجعان دارند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۳). بنابراین، طراحی یک الگوی رفتاری و بومی خدمت در سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی خدمت در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. این مطالعه با ترکیب روش‌های کیفی (شناسایی مؤلفه‌ها از طریق مرور مستندات و نظر خبرگان) و روش‌های کمی (دلفی فازی، دیمتل فازی و تحلیل معادلات ساختاری) تلاش می‌کند الگوی رفتاری خدمت را به صورت علمی، معتبر و قابل اجرا ارائه دهد. این رویکرد امکان شناسایی عوامل مؤثر داخلی، بیرونی و فرهنگی-ایرانی اسلامی بر رفتار خدمت کارکنان را فراهم می‌کند و می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران سازمان‌های دولتی در جهت ارتقای کیفیت خدمت‌رسانی، افزایش مسئولیت‌پذیری و تقویت تعلق سازمانی ارائه دهد.

## مبانی نظری تحقیق

در سال‌های اخیر، سازمان‌های دولتی با محیط‌هایی مواجه شده‌اند که پیچیدگی، تغییرپذیری و انتظارات اجتماعی در آن‌ها به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. در چنین محیطی، مدیریت سنتی و اقتدارگرایانه به‌تنهایی قادر به پاسخگویی به نیازهای سازمان و کارکنان نیست و رویکردهای رفتاری و انسانی جایگزین آن شده‌اند. یکی از مهم‌ترین این رویکردها، مفهوم خدمت و رهبری خدمتگزار است که محور آن خدمت به دیگران، تعهد اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و توجه به رشد و توسعه کارکنان است. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که رهبران خدمتگزار با ایجاد فضای اعتماد، حمایت، مشارکت و همدلی می‌توانند رضایت شغلی، انگیزه خدمت و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند و رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت کنند (وان دبیرندونک، ۱۳۹۰؛ سندجایا و همکاران، ۱۳۹۸). رفتار شهروندی سازمانی به معنای انجام رفتارهایی است که فراتر از وظایف رسمی کارکنان هستند و موجب ارتقای عملکرد سازمان و همکاری بین کارکنان می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار به‌طور معناداری موجب افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود و نقش میانجی اعتماد، خودکارآمدی و درگیری کاری کارکنان را دارد. در یک مطالعه در بخش آموزش عالی پاکستان، مشخص شد که رهبران خدمتگزار با افزایش اعتماد به رهبری و ایجاد احساس توانمندی در کارکنان، تعهد و انگیزه آنان را افزایش داده‌اند و رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها را تقویت کرده‌اند (لیدن و همکاران، ۱۳۸۷). همچنین در حوزه هتلداری مشاهده شد که رهبری خدمتگزار با تقویت تعلق شغلی کارکنان، نه تنها رفتار شهروندی بلکه عملکرد و ماندگاری آنان را نیز بهبود می‌بخشد (دارول ویونو و همکاران، ۱۴۰۳). در پژوهش‌های ایرانی نیز اهمیت رهبری خدمتگزار در بخش عمومی تأیید شده

است. پژوهشی با هدف طراحی الگوی رهبری خدمتگزار بر اساس رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند ویژگی‌های شخصی رهبر، ساختار سازمانی، انگیزه‌های فردی و ارزش‌های فرهنگی بر تحقق خادمیت تأثیرگذار هستند (ترابی، آرامش و یعقوبی، ۱۴۰۳). همچنین مطالعه دیگری در حوزه پرستاری نشان داد که رهبری خدمتگزار با بهبود کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد (مظفریان لائین و ظهور پرونده، ۱۴۰۱). یکی از ابعاد مهم خادمیت، همدلی و گوش دادن فعال به نیازهای کارکنان است. رهبران خدمتگزار با ایجاد محیطی حمایتی، کارکنان را تشویق می‌کنند که ایده‌ها و نگرانی‌های خود را بیان کنند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. این رفتارها موجب افزایش تعهد، انگیزه خدمت و نوآوری می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وقتی کارکنان احساس کنند رهبر آنان به توسعه فردی و حرفه‌ای آن‌ها توجه دارد، سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای سازنده افزایش می‌یابد (هوچ و همکاران، ۱۳۹۷). مؤلفه‌های رفتاری خادمیت شامل تعهد اخلاقی، فروتنی، مسئولیت‌پذیری، نوع‌دوستی و توجه به نیازهای دیگران است. این مؤلفه‌ها در تعامل با ساختار سازمانی، فرهنگ حاکم و محیط انگیزشی، موجب شکل‌گیری رفتار خادمیت در کارکنان می‌شوند. مطالعات نشان داده‌اند که خادمیت به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری، کیفیت خدمات، رضایت مراجعان و نوآوری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین این رفتارها موجب افزایش تعلق سازمانی و کاهش رفتارهای مخل و انحرافی در محیط کاری می‌شوند (سندجایا و همکاران، ۱۳۹۸).

در سازمان‌های دولتی ایران، اهمیت این موضوع بیشتر است زیرا مأموریت اصلی این سازمان‌ها خدمت‌رسانی به مردم است و رفتار خادمیت می‌تواند به عنوان راهکاری برای افزایش کارآمدی و پاسخگویی اجتماعی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تلفیق مؤلفه‌های فردی، فرهنگی، سازمانی و مدیریتی در طراحی الگوی خادمیت، به ایجاد الگویی کاربردی و بومی منجر می‌شود که می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران فراهم کند و کیفیت خدمت‌رسانی، رضایت مراجعان و مسئولیت‌پذیری کارکنان را ارتقا دهد (ترابی و همکاران، ۱۴۰۳). یکی دیگر از نکات مهم، نقش عوامل میانجی و تعدیل‌کننده در اثرگذاری رهبری خدمتگزار است. عواملی مانند اعتماد کارکنان به رهبر، حمایت سازمانی، خودکارآمدی و درگیری کاری، تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتارهای سازمانی و عملکرد را تقویت می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توجه به این عوامل زمینه‌ای موجب می‌شود که خادمیت به‌صورت مؤثر در سازمان‌ها اجرا شود و نتایج پایدار و اثربخش داشته باشد (لیدن و همکاران، ۱۳۸۷؛ هوچ و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به اهمیت فرهنگی و دینی در ایران، الگوی خادمیت باید با ویژگی‌های محیطی، ارزش‌ها و باورهای اسلامی و ایرانی نیز همسویی داشته باشد. مؤلفه‌هایی مانند تعهد به تکلیف الهی، رفتار خدمت‌گرا و رفتار خودسازانه می‌توانند اثرگذاری خادمیت را در سازمان‌های دولتی افزایش دهند و موجب تقویت انگیزه خدمت و تعهد اخلاقی کارکنان شوند. پژوهش‌های بومی نشان داده‌اند که ترکیب این مؤلفه‌ها با ویژگی‌های فردی و سازمانی می‌تواند الگویی جامع برای رفتار خادمیت ارائه دهد (ترابی و همکاران، ۱۴۰۳).

در نهایت، بررسی پیامدهای رهبری خدمتگزار نشان می‌دهد که این سبک رهبری علاوه بر تأثیر بر سطح فردی کارکنان، بر رفتار گروهی و عملکرد سازمانی نیز اثرگذار است. افزایش نوآوری، ارتقای کیفیت خدمت، تقویت تعهد سازمانی و بهبود رفتارهای شهروندی از جمله نتایجی است که می‌توان از اجرای صحیح خادمیت در سازمان‌های دولتی انتظار داشت (وان دیرندونک، ۱۳۹۰؛ سندجایا و همکاران، ۱۳۹۸). به این ترتیب، بررسی و تحلیل مؤلفه‌های رفتاری، ساختاری و فرهنگی خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران، نه تنها به توسعه دانش علمی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به عنوان راهکاری عملی برای ارتقای کیفیت خدمت و افزایش رضایت مراجعان و کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این مبانی نظری، چارچوبی علمی و کاربردی برای طراحی و اجرای الگوی

خادمیت فراهم می‌کند که می‌تواند در مطالعات آینده نیز مورد استفاده پژوهشگران و مدیران قرار گیرد.

### عوامل درونی خادمیت

#### • تعهد

تعهد ارزش عبارت است از "هویت بخشی و همسویی با کسب و کار، به ویژه با باورها و ارزش‌هایی که آن را نشان می‌دهد" (انگل و پری، ۱۹۸۱). دیویس و همکاران (۲۰۱۰) استدلال کردند که تعهد کارکنان به طور مثبت با خادمیتی که آنها از رهبران خود درک می‌کنند، مرتبط است. بر اساس تئوری خادمیت، افراد با نیازهای مرتبه بالاتر که می‌توانند با پاداش‌های درونی برانگیخته شوند، سطح بالاتری از خادمیت خواهند داشت. بنابراین قضاوت ارزشی یک فرد در مورد جهان اهمیت دارد، همچنین زمینه زندگی او نیز اهمیت دارد. اگر همه نیازهای پایین او برآورده شده باشد و فردی مادی‌گرا نباشد، احتمال رفتار خادمیت او بیشتر می‌شود (لی و هانکوک، ۲۰۱۱).

#### • نوع دوستی

نوع دوستی یک حالت انگیزشی با هدف نهایی افزایش رفاه فرد دیگر است (هرناندز، ۲۰۱۲). خلیل (۲۰۰۴) نوع دوستی را به عنوان خیریه تعریف می‌کند - چیزی که از نظر احساسی احمقانه نیست اما از نظر عملی نوع دوستانه است. واکر (۲۰۰۴) در ادامه به تعریف خلیل (۲۰۰۴) از نوع دوستی می‌پردازد و استدلال می‌کند که هنوز مشخص نیست که این اصطلاح دقیقاً چیست و فقط باید فکر کرد که انگیزه‌های دلسوزانه داوطلبانه، منجر به نوع دوستی می‌شود. برنز و همکاران (۲۰۰۶) دریافته‌اند که بیشتر افراد به دلیل وجود احساس نوع دوستی، انگیزه شرکت در کارهای داوطلبانه را دارند. نوع دوستی «واقعی» به عنوان «رفتار ارادی و عمدی با انگیزه سود برای دیگری که با انتظار پاداش‌های بیرونی یا اجتناب از تنبیه‌های تولید شده خارجی یا محرک‌های نفرت انگیز همراه نیست» تعریف شده است.

#### • رفتار شهروندی سازمانی (تمایل به کمک)

به رفتارهای اختیاری کارکنان که شامل وظایف رسمی تعریف شده برای آنها نمی‌باشد و همچنین برای آنها به صورت مستقیم توسط سازمان شامل پاداش نمی‌شود و در عین حال موجبات بهره‌وری و اثربخشی سازمان را به همراه دارد رفتار شهروندی سازمانی گفته می‌شود (اوزیر و همکاران، ۲۰۱۳). نظریه اصیل - وکیل بازتاب گرایش ثابت بیشتر انسانها به فرصت طلبی است، اما گمانه زنی آن درباره خادمیت به بحث و گفتگو نیاز دارد. برای نمونه، پژوهشگرانی مانند اوستروم (۱۹۹۰) نشان دادند فرصت طلبی ضرورتاً راهبرد دائمی افراد محسوب نمی‌شود، بلکه صرفاً راهبردی عقلانی است که آنها را در برخورد با شرایطی خاص برمی‌گزینند؛ به ویژه اینکه فرصت طلبی متمایز از رفتار خادمانه و رفتار ابزاری است.

#### • جمع‌گرایی

فردگرایی به معنای میزان تمایل فرد به حفظ منافع خویش و نزدیکان و بستگانش می‌باشد برعکس فرد جمع‌گرا منافع جمع و گروه را بر منافع فردی خویش ترجیح می‌دهد. براین اساس افرادی که دارای فرهنگ فردگرایی هستند شیوه مدیریت عاملیت را برمی‌گزینند بر عکس افراد جمع‌گرا به سمت خادمیت گرایش پیدا می‌کنند (درویش و فتحی زاده، ۱۳۹۴). مکانیزم شناختی که منجر به توسعه رفتار خادمیت می‌شود مبتنی بر این است که فرد تصمیمات را به شکلی می‌گیرد که: (۱) ذینفعان به عنوان یک کل از آن بهره‌مند شوند (دیدگاه توجه به دیگران) و توان در نظر گرفتن ذینفعان مختلف در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد (۲) منافع بلندمدت را مرکز توجه خود قرار می‌دهد.

### • پاسخگویی

سیستم های کنترل می بایست مبتنی بر درجه بالایی از مشارکت کارکنان و خودمختاری باشد. تاکید در این بخش به تمرین مشترک رهبری در سازمان است که افراد را به صورت جمعی در قبال خروجی های سازمان پاسخگو و مسئول می کند (هرناندز، ۲۰۱۲). پاسخگویی ذات حرفه های خاص و مستلزم یک احساس بسیار قوی برای پاسخگویی به افراد و شرکت ها است. وقتی کسی نتواند نقش خود را ایفا کند، می گویند "مرد خدمت نکرده است و وقتی خدماتی را که باید ارائه نکرده است، واقعاً بی مسئولیت است". بنابراین، مسئولیت شهروند، خدمت به ملت خواهد بود (نوبرگا، ۲۰۰۹).

عوامل بیرونی خادمیت

### • استقلال و اختیار

چشم انداز سیاسی- اجتماعی بیشتر سازمانها انباشته از کنترل های بوروکراسی است. همانند حسابرها و سبها و مراقبت های شدیدی که تصور می شود اگر صورت نگیرد، ممکن است فساد و رشوه خواری گسترش یابد، ترس ناشی از فساد و رشوه خواری ممکن است موجب بی اعتمادی و در نتیجه واگذار نکردن اختیار به دیگران شود (ون اسلیک، ۲۰۰۷). همچنین مطالعات مارول (۲۰۰۸) نشان میدهد در زمان کوچک سازی دولت، هنگامی که خدمات اثربخش بسیار مهم بود، مدیران دولتی نظارت سنتی و انگیزه های بیرونی را به جای خادمیت انتخاب می کردند. همان گونه که مارول (۲۰۰۸) معتقد است در دوره جوابگویی و مدیریتی نتیجه محور، تکیه بر اعتماد ممکن است برای کسانی که به دنبال خدمات اثربخش اند، قانع کننده و پذیرفتنی نباشد. الگوی غالب، امکان خادمیت از راههای دیگر را هم سلب می کند. برای مثال، کارمندانی که زیر نظر قرار می گیرند، ممکن است تصور کنند که به آنها اطمینان نمی شود و این موضوع از خیر خواهی آنان برای سازمان می کاهد (نوت بوم، ۲۰۰۷).

### • فرهنگ خادمیت

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر خادمیت سازمان، شکل گیری فضای خدمت در سازمان است. اشنایدر و همکاران (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 و حوش خودمان است»، «آنچه ما بر آن تمرکز می کنیم» یا «چگونگی جهت دهی تلاش های ما در اطرافمان است». بر اساس گفته آنها، هر سازمانی به طور همزمان می تواند جو و فضای مختلف و متعددی را در درون داشته باشد. والکر (۲۰۰۷) جو و فضای خدمت را مجموعه ای توصیفی از ویژگی های ارائه خدمات و رفتار در سازمان می داند. فضای سازمانی خدمت شامل درک کارمندان از وقایع، شیوه ها و رویه ها و همچنین درک آنها از رفتارهایی است که از ایشان انتظار می رود (اسچین، ۲۰۱۰).

### • رفتار رهبری

شکل گیری رفتار خادمانه در سازمان نیازمند تقویت کننده هایی همچون رهبری خادم و محیط مطالبه گر است. رهبری خدمتگزار برای توسعه همزمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کار گروهی، شرکت دادن افراد در تصمیم گیری و پایه ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه بهبود می بخشد. به همین دلیل مدیران باید در خدمتگزاری و خدمت رسانی 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 (قلی پور، ۲۰۰۸).

## آثار و پیامدهای خادمیت

### • نوآوری

نوآوری به تلاشهای یک شرکت برای یافتن فرصتهای جدید و راه حلهای تازه و کسب مزیت رقابتی از راه محصولات جدید، خدمات جدید یا بهبود فرایندها اشاره دارد (دس و لامپینگ، ۲۰۰۵). شومپتر نوآوری را سازوکاری میداند که به سود کارآفرینانه منجر میشود. نوآوری به عنوان یک ایده یا رفتار مربوط به یک محصول، خدمت، دستگاه، سیاست و برنامه ها که جدید و مورد پذیرش سازمان قرار گرفته است، قلمداد میشود (دانپور و گوپالاکریشنان، ۲۰۰۱). نوآوری را باید فرآیندی شامل طرح ایده نو، کسب دانش لازم از طرق مختلف، تبدیل ایده و دانش یا تکنولوژی به محصول یا خدمت جدید و ارائه آن به بازار و پذیرش آن از سوی مشتری دانست (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹).

### • عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی نقش بااهمیتی در تداوم فعالیت دارد و به عنوان ابزاری برای ارزیابی واحد تجاری به شمار می رود (فوجینو و همکاران، ۲۰۱۵). عملکرد، معیار نهایی و خروجی سازمان است که تحت تأثیر احتمالات بیشمار بازار و شرایط سازمانی قرار می گیرد و شامل ابعاد مختلفی می شود (ونپوک و همکاران، ۲۰۱۴). معیار عملکرد شرکتها به منظور بهبود عملکرد آتی شرکت است. صاحبان کسب و کار از عملکرد برای پیگیری انجام فعالیتها و دستیابی به اهداف عینی شرکت استفاده می کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۵).

### • خلاقیت کارکنان

جویی (۱۹۹۱) در مطالعات خود بیان می کند که ابزار اصلی برای استراتژی موفق، خلاقیت عملی است. هدف خلاقیت کمک به کشف و افزایش منابع فردی و روشن شدن اهداف به منظور تصمیم گیری و گسترش استراتژی پیروزی است. گیلفورد (۱۹۹۷) خلاقیت را قابلیت تولید راه حل های جدید و ارتباط دادن رویدادهای نامربوط به جای استفاده از فرآیندی منطقی تعریف کرده است. برخی دیگر از پژوهشگران، خلاقیت را فرآیندی تعریف کرده اند که در آن ایده ها توسعه یافته و به ارزش تبدیل می شوند. به عقیده آنان، معمولا خلاقیت بین مردم با نوآوری و کارآفرینی معنی می شود (اپارنا و اسمیتا، ۲۰۱۴).

### • روش تحقیق

انتخاب روش پژوهش به این بستگی دارد که پژوهشگر چگونه جهان را درک کرده و مشاهده می کند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به طراحی الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران می پردازد، این تحقیق از نوع هدف کاربردی می باشد. پژوهش های کاربردی اصولاً از دانش به منظور پاسخگویی به سوال یا یک مشکل اجتماعی، یک نگرانی خاص و ارائه راه حلی برای آن استفاده می کنند. تحقیقات کاربردی عموماً از ایجاد تئوری های کلان و یا تمرکز بر تحقیقات طولی خودداری کرده و بر مقیاس های کوچکتر که نتایج کاربردی و قابل استفاده ارائه می دهد تمرکز می نمایند. از این رو در تحقیق حاضر با شناسایی الگوی خادمیت سازمانی از منظر رفتاری و شناسایی روابط بین این مولفه ها بر اساس روش دیمتل فازی، به توسعه خادمیت سازمانی به عنوان پرسش اصلی و مسائل اجرایی در امر خدمتگزاری سازمان های دولتی ایران کمک می نماید. علاوه بر این، پژوهش حاضر به لحاظ اجرا از نوع تحقیقات کمی می باشد؛ زیرا از داده های پرسشنامه و تحلیل دلفی فازی و دیمتل فازی به پاسخگویی پرسش اصلی تحقیق مبنی بر چگونگی الگوی خادمیت در سازمان های دولتی ایران استفاده می گردد. ضمناً این تحقیق بر اساس ماهیت و روش جزو تحقیقات توصیفی و پیمایشی محسوب می شود که محقق می خواهد بداند پدیده مورد نظر چگونه می باشد. در نهایت پژوهش حاضر از نظر بعد زمانی، یک پژوهش مقطعی است که قلمرو زمانی آن، فاصله زمانی انجام پژوهش یعنی نیمه دوم سال ۱۳۹۹ تا تابستان ۱۴۰۲ می باشد.

### مرور معیارها و زیرمعیارها بر اساس مطالعه ادبیات موضوعی

در ابتدا و پس از بررسی عمیق ادبیات موضوعی، زیرمعیارهای مربوط به هر یک از معیارهای اصلی بر اساس ادبیات موضوعی مورد شناسایی قرار گرفت.

جدول ۱: معیارها و زیرمعیارها بر اساس مدل مفهومی و احصا شده از ادبیات موضوعی

زیر معیار	معیار اصلی	ردیف
تعهد	عوامل درونی	۱
مالکیت روانشناختی		۲
پاسخگویی		۳
جمع گرایی		۴
رفتار شهروندی سازمانی		۵
نوع دوستی		۶
استقلال و اختیار		۷
فرهنگ خادمیت		۸
رفتار رهبری		۹
اعتماد بین فردی		۱۰
محیط انگیزشی	عوامل بیرونی	۱۱
مطالبه گری اجتماعی		۱۲
مطالبه گری سیاسی		۱۳
مطالبه گری قانونی		۱۴
انگیزه احقاق حقوق جامعه		۱۵
خدمت بر اساس تکالیف الهی		۱۶
رفتار خدمت گرایانه		۱۷
رفتار خودسازانه		۱۸
اخلاص در خدمت		۱۹
صبر و بردباری در خدمت رسانی		۲۰
رعایت انصاف و پرهیز از تبعیض	عوامل ایرانی- اسلامی	۲۱
عدالت و اخلاق اسلامی در خدمت رسانی		۲۲
نوآوری		۲۳
عملکرد سازمان		۲۴
خلاقیت کارکنان		۲۵
	آثار و پیامدها	

لذت از کار	۲۶
کارآفرینی شرکتی	۲۷
انعطاف پذیری استراتژیک	۲۸

بررسی عوامل اثرگذار به کمک روش دلفی فازی

در اولین مرحله، پرسشنامه دلفی فازی دربرگیرنده لیست معیارها و زیرمعیارها در اختیار خبرگان قرار گرفت تا میزان اهمیت معیارها و زیرمعیارها تعیین گردد. همچنین از آنان خواسته شد در صورتیکه موارد دیگری علاوه بر موارد فوق بر خادمت از منظر رفتاری تاثیرگذار یا تاثیرپذیر است را بیان نمایند. و در مرحله بعد نتایج محاسبات مرحله اول دلفی فازی ارائه گردیده است.

جدول ۲: نتایج بررسی دلفی فازی بر طبق نظرسنجی مرحله اول

ردیف	معیار	زیرمعیار	(l, m, u)	S1
۱	عوامل درونی	تعهد	1	0.78
۲		مالکیت روانشناختی	1	0.59
۳		پاسخگویی	1	0.75
۴		جمع گرایی	1	0.61
۵		نوع دوستی	1	0.79
۶		رفتار شهروندی سازمانی	1	0.75
۷		استقلال و اختیار	1	0.70
۸	عوامل بیرونی	فرهنگ خدمت	1	0.80
۹		رفتار رهبری	1	0.78
۱۰		اعتماد بین فردی	1	0.51
۱۱		محیط انگیزشی	1	0.72
۱۲		مطالبه گری اجتماعی	1	0.69
۱۳		مطالبه گری سیاسی	1	0.61
۱۴		مطالبه گری قانونی	1	0.68
۱۵		انگیزه احقاق حقوق جامعه	1	0.68
۱۶		خدمت بر اساس تکالیف الهی	1	0.8
۱۷		عوامل ایرانی-اسلامی	رفتار خدمت گرایانه	1
۱۸	رفتار خودسازانه		1	0.74
۱۹	اخلاص در خدمت		1	0.59
۲۰	صبر و بردباری در خدمت رسانی		1	0.61

0.51	0	0.52	1	رعایت انصاف و پرهیز از تبعیض	۲۱
0.53	0	0.55	1	عدالت و اخلاق اسلامی در خدمت‌رسانی	۲۲
0.59	0	0.63	1	نوآوری	۲۳
0.84	0.25	0.95	1	عملکرد سازمان	۲۴
0.68	0	0.77	1	خلاقیت کارکنان	۲۵
0.60	0	0.65	1	لذت از کار	۲۶
0.63	0	0.70	1	کارآفرینی شرکتی	۲۷
0.53	0	0.55	1	انعطاف پذیری استراتژیک	۲۸

به دنبال ارائه زیرمعیارهای جدید در پرسشنامه اول و با حذف مواردی که به لحاظ موضوعی مشابه با سایر عوامل بودند (مانند تمایل به کمک، عملکرد مدیران، ارزش بودن خادمیت، معنوی بودن، نگرش معنوی داشتن، عشق به خدمتگزاری)، تک عامل مسئولیت پذیری اجتماعی به عوامل درونی و دو عامل رضایتمندی مراجعین/مشتریان و عملکرد فردی به آثار و پیامدها اضافه گردید و پرسشنامه با درج این عوامل برای مرحله دوم توزیع گردید. جدول ۳ نتایج شمارش پاسخ‌های نظرسنجی مرحله دوم را نشان می‌دهد.

### جدول ۳: نتایج شمارش پاسخ‌ها در مرحله دوم

ردیف	معیار اصلی	زیر معیار	میزان اهمیت			
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	عوامل درونی	تعهد	0	0	1	3
۲		مالکیت روانشناختی	1	4	4	5
۳		پاسخگویی	0	1	3	5
۴		جمع‌گرایی	2	3	4	3
۵		نوع دوستی	0	2	0	5
۶		رفتار شهروندی سازمانی	0	0	2	2
۷		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	0	1	2	4
۸		استقلال و اختیار	0	2	4	5
۹		فرهنگ خادمیت	0	0	0	2
۱۰		رفتار رهبری	0	0	3	5
۱۱	عوامل بیرونی	اعتماد بین فردی	3	3	5	2
۱۲		محیط‌انگیزی	0	0	1	2
۱۳		مطالبه‌گری اجتماعی	0	1	6	4
۱۴		مطالبه‌گری سیاسی	0	0	5	5

10	2	3	0	0	مطالبه گری قانونی	۱۵
5	4	3	1	0	انگیزه احقاق حقوق جامعه	۱۶
8	4	2	1	0	خدمت بر اساس تکالیف الهی	۱۷
9	4	1	0	0	رفتار خدمت گرایانه	۱۸
8	5	1	0	0	رفتار خودسازانه	۱۹
12	3	0	0	0	اخلاص در خدمت	۲۰
11	3	1	0	0	صبر و بردباری در خدمت رسانی	۲۱
7	4	3	1	0	رعایت انصاف و پرهیز از تبعیض	۲۲
10	2	3	0	0	عدالت و اخلاق اسلامی در خدمت رسانی	۲۳
6	4	4	1	0	نوآوری	۲۴
10	2	2	0	0	عملکرد سازمان	۲۵
9	3	2	1	0	خلایقت کارکنان	۲۶
7	4	3	1	0	لذت از کار	۲۷
5	5	4	1	0	کارآفرینی شرکتی	۲۸
5	4	2	1	2	انعطاف پذیری استراتژیک	۲۹
12	3	0	0	0	رضایتمندی مراجعین/مشتریان	۳۰
12	2	1	0	0	عملکرد فردی	۳۱

عوامل ایرانی -

اسلامی

آثار و پیامدها

جدول ۴: نتایج بررسی دلفی فازی بر طبق نظرسنجی مرحله دوم

ردیف	معیار	زیرمعیار	(l, m, u)			S2
۱	عوامل درونی	تعهد	1	0.92	0.25	0.82
۲		مالکیت روانشناختی	1	0.52	0	0.51
۳		پاسخگویی	1	0.76	0	0.68
۴		جمع گرایی	1	0.5	0	0.5
۵		نوع دوستی	1	0.80	0	0.70
۶		رفتار شهروندی سازمانی	1	0.9	0.25	0.80
۷		مسئولیت پذیری اجتماعی	1	0.8۲	0	0.71
۸		استقلال و اختیار	1	0.68	0	0.62
۹		فرهنگ خادمیت	1	0.96	0.5	0.89
۱۰		رفتار رهبری	1	0.80	0.25	0.74
۱۱	عوامل بیرونی	اعتماد بین فردی	1	0.45	0	0.46
۱۲		محیط انگیزشی	1	0.93	0.25	0.83
۱۳		مطالبه گری اجتماعی	1	0.68	0.25	0.62
۱۴		مطالبه گری سیاسی	1	0.73	0.25	0.69
۱۵		مطالبه گری قانونی	1	0.86	0.25	0.78
۱۶	عوامل ایرانی-اسلامی	انگیزه احقاق حقوق جامعه	1	0.75	0	0.67
۱۷		خدمت بر اساس تکالیف الهی	1	0.82	0	0.71
۱۸		رفتار خدمت گرایانه	1	0.89	0.25	0.80
۱۹		رفتار خودسازانه	1	0.87	0.25	0.79
۲۰		اخلاص در خدمت	1	0.52	0	0.51
۲۱		صبر و بردباری در خدمت رسانی	1	0.66	0	0.61
۲۲		رعایت انصاف و پرهیز از تبعیض	1	0.5	0	0.5
۲۳		عدالت و اخلاق اسلامی در خدمت رسانی	1	0.68	0.25	0.62
۲۴		نوآوری	1	0.75	0	0.66
۲۵	آثار و پیامدها	عملکرد سازمان	1	0.89	0.25	0.80
۲۶		خلاصیت کارکنان	1	0.83	0	0.72
۲۷		لذت از کار	1	0.78	0	0.69

0.65	0	0.73	1	کارآفرینی شرکتی	۲۸
0.61	0	0.66	1	انعطاف پذیری استراتژیک	۲۹
0.88	0.5	0.95	1	رضایتمندی مراجعین/مشتریان	۳۰
0.83	0.25	0.93	1	عملکرد فردی	۳۱

یکی از مهم ترین مباحث در تکنیک دلفی دستیابی به توافق است. بر این اساس در صورتیکه اختلاف بین هر مرحله از تکنیک دلفی فازی با مرحله قبل از آن از حد آستانه ۰/۲ کوچکتر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود. نتایج بررسی میزان توافق در نظرات خبرگان برگرفته از مرحله اول و دوم در جدول ۵ نمایش داده شده است.

**جدول ۵: نتایج بررسی میزان اختلاف میان مرحله اول و دوم**

$ S_1 - S_2 $	S2	S1	زیر معیار	معیار	ردیف
0.04	0.82	0.78	تعهد	عوامل درونی	۱
0.08	0.51	0.59	مالکیت روانشناختی		۲
0.07	0.68	0.75	پاسخگویی		۳
0.11	0.5	0.61	جمع گرایی		۴
0.09	0.70	0.79	نوع دوستی	عوامل بیرونی	۵
0.05	0.80	0.75	رفتار شهروندی سازمانی		۶
-	0.71	-	مسئولیت پذیری اجتماعی		۷
0.08	0.62	0.70	استقلال و اختیار		۸
0.09	0.89	0.80	فرهنگ خادمیت	عوامل ایرانی-اسلامی	۹
0.04	0.74	0.78	رفتار رهبری		۱۰
0.05	0.46	0.51	اعتماد بین فردی		۱۱
0.11	0.83	0.72	محیط انگیزشی		۱۲
0.07	0.62	0.69	مطالبه گری اجتماعی	عوامل اسلامی	۱۳
0.08	0.69	0.61	مطالبه گری سیاسی		۱۴
0.1	0.78	0.68	مطالبه گری قانونی		۱۵
0.01	0.67	0.68	انگیزه احقاق حقوق جامعه		۱۶
0.09	0.71	0.8	خدمت بر اساس تکالیف الهی	عوامل ایرانی-اسلامی	۱۷
0.06	0.80	0.86	رفتار خدمت گرایانه		۱۸
0.05	0.79	0.74	رفتار خودسازانه		۱۹
0.09	0.51	0.59	اخلاص در خدمت		۲۰

۰	0.61	0.61	صبر و بردباری در خدمت‌رسانی	۲۱
0.01	0.5	0.51	رعایت انصاف و پرهیز از تبعیض	۲۲
0.9	0.62	0.53	عدالت و اخلاق اسلامی در خدمت‌رسانی	۲۳
0.07	0.66	0.59	نوآوری	۲۴
0.04	0.80	0.84	عملکرد سازمان	۲۵
0.04	0.72	0.68	خلایقت کارکنان	۲۶
0.09	0.69	0.60	لذت از کار	آثار و ۲۷
0.02	0.65	0.63	کارآفرینی شرکتی	پیامدها
0.08	0.61	0.53	انعطاف‌پذیری استراتژیک	
-	0.88	-	رضایتمندی مراجعین/مشتریان	
-	0.83	-	عملکرد فردی	

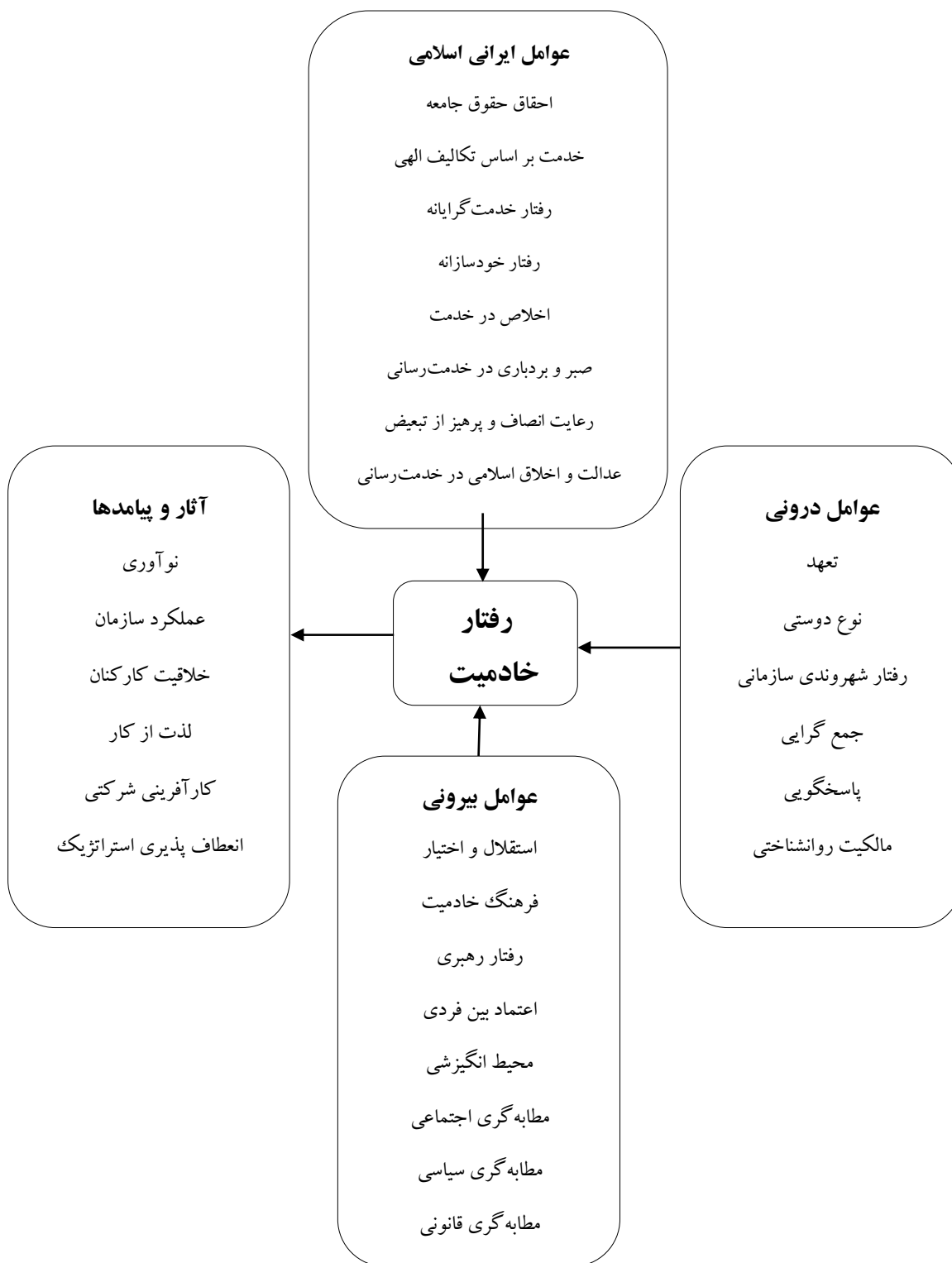
بر اساس نتایج جدول فوق، فرایند نظرسنجی برای تمامی زیرمعیارها به غیر از سه معیار رضایتمندی مراجعین/مشتریان، عملکرد فردی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (که بر اساس نظرات خبرگان از مرحله اول جمع‌آوری شد) با توجه به اختلاف کمتر از ۰/۲ پایان می‌پذیرد. برای این سه متغیر نیز با توجه به محدود بودن تعداد سوال و نیز محدودیت‌های مربوط به مراجعه و توزیع پرسشنامه، محاسبه تک مرحله‌ای در نظر گرفته شد. همانگونه که قبلاً بیان شد، در این مطالعه مرز قابل قبول بودن عدد ۱۰/۷ است. اگر مقدار دیفازی شده عدد فازی مثلی با توجه به نظر خبرگان نزدیک به ۰/۷ یا بالاتر از آن باشد، معیار مورد نظر به عنوان معیار مورد قبول پذیرش شده و در غیر اینصورت مورد قبول واقع نمی‌شود. در نتیجه موارد پذیرفته شده بر اساس نتایج دلفی فازی مرحله دوم مطابق جدول ۶ می‌باشند.

**جدول ۶: نتایج بررسی تایید و رد زیرمعیارها در مرحله دلفی فازی**

ردیف	معیار	زیرمعیار	(l, m, u)	S2	نتیجه
۱		تعهد	1 0.92 0.25	0.82	تائید
۲		مالکیت روانشناختی	1 0.52 0	0.51	رد
۳	عوامل درونی	پاسخگویی	1 0.76 0	0.68	رد
۴		جمع‌گرایی	1 0.5 0	0.5	رد
۵		نوع دوستی	1 0.80 0	0.70	تائید
۶		رفتار شهروندی سازمانی	1 0.9 0.25	0.80	تائید
۷		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	1 0.8۲ 0	0.71	تائید
۸	عوامل بیرونی	استقلال و اختیار	1 0.68 0	0.62	رد
۹		فرهنگ خادمیت	1 0.96 0.5	0.89	تائید
۱۰		رفتار رهبری	1 0.80 0.25	0.74	تائید

۱۱	اعتماد بین فردی	۱	0.45	0	0.46	رد
۱۲	محیط انگیزشی	۱	0.93	0.25	0.83	تائید
۱۳	مطالبه گری اجتماعی	۱	0.68	0.25	0.62	رد
۱۴	مطالبه گری سیاسی	۱	0.73	0.25	0.69	رد
۱۵	مطالبه گری قانونی	۱	0.86	0.25	0.78	تائید
۱۶	انگیزه احقاق حقوق جامعه	۱	0.75	0	0.67	رد
۱۷	خدمت بر اساس تکالیف الهی	۱	0.82	0	0.71	تائید
۱۸	رفتار خدمت گرایانه	۱	0.89	0.25	0.80	تائید
۱۹	رفتار خودسازانه	۱	0.87	0.25	0.79	تائید
۲۰	اخلاص در خدمت	۱	0.52	0	0.51	رد
۲۱	صبر و بردباری در خدمت رسانی	۱	0.66	0	0.61	رد
۲۲	رعایت انصاف و پرهیز از تبعیض	۱	0.5	0	0.5	رد
۲۳	عدالت و اخلاق اسلامی در خدمت رسانی	۱	0.68	0.25	0.62	رد
۲۴	نوآوری	۱	0.75	0	0.66	رد
۲۵	عملکرد سازمان	۱	0.89	0.25	0.80	تائید
۲۶	خلاقیت کارکنان	۱	0.83	0	0.72	تائید
۲۷	لذت از کار	۱	0.78	0	0.69	رد
۲۸	کارآفرینی شرکتی	۱	0.73	0	0.65	رد
۲۹	انعطاف پذیری استراتژیک	۱	0.66	0	0.61	رد
۳۰	رضایتمندی مراجعین/مشتریان	۱	0.95	0.5	0.88	تائید
۳۱	عملکرد فردی	۱	0.93	0.25	0.83	تائید

بر اساس نتایج فوق، مدل مفهومی تحقیق دربرگیرنده معیارها و زیرمعیارهای تایید شده از مرحله دلفی فازی مطابق شکل ۱ می باشد:



شکل ۱: مدل مفهوم بر اساس نتایج بخش دلفی فازی

### طراحی مدل به روش دیمتل فازی

#### مدل معیارهای اصلی

در این بخش مدل کلی مفهومی تحقیق بر گرفته از نتایج تحلیل دلفی فازی (شکل ۱) مورد بررسی قرار گرفته و در نتیجه معیارهای ارزیابی مطابق جدول ۷ می باشد.

جدول ۷: تعیین معیارهای مورد ارزیابی مدل اصلی

عوامل	نشان
عوامل درونی	C1
عوامل بیرونی	C2
عوامل ایرانی-اسلامی	C3
رفتار خادمیت	C4
آثار و پیامدها	C5

محاسبه ماتریس فازی ارتباط مستقیم

در ابتدا فراوانی مربوط به ارتباط مستقیم بر حسب متغیرهای زبانی در جدول ۸ ارائه گردیده است.

جدول ۸: گزینه های زبانی و اعداد فازی متناظر در مدل اصلی

C3					C2					C1					
VH	H	M	L	VL	VH	H	M	L	VL	VH	H	M	L	VL	
4	5	2	2	1	2	2	2	2	5	0	0	0	0	0	C1
5	5	2	1	2	0	0	0	0	0	7	3	2	3	0	C2
0	0	0	0	0	1	2	4	3	4	6	4	4	1	0	C3
2	2	3	3	4	2	4	3	4	2	0	0	3	5	6	C4
0	0	3	7	3	1	1	3	5	5	3	4	4	2	1	C5
					C5					C4					
					VH	H	M	L	VL	VH	H	M	L	VL	
					12	3	0	0	0	12	2	1	0	0	C1
					10	5	0	0	0	11	2	2	0	0	C2
					10	3	2	0	0	9	3	3	0	0	C3
					12	3	0	0	0	0	0	0	0	C4	
					0	0	0	0	0	2	1	4	4	4	C5

پس از گردآوری دیدگاه های خبرگان در خصوص میزان تاثیر هر یک از عوامل بر یکدیگر، ماتریس ارتباط مستقیم فازی X تشکیل

می شود

جدول ۹: ماتریس فازی ارتباط مستقیم متغیرها در مدل اصلی

	C5		C4		C3		C2		C1						
0.7	0.95	1.00	0.68	0.93	0.98	0.43	0.66	0.84	0.23	0.38	0.60	0.00	0.00	0.00	C1
0.67	0.92	1.00	0.65	0.90	0.97	0.45	0.67	0.83	0.00	0.00	0.00	0.48	0.73	0.87	C2
0.63	0.88	0.97	0.60	0.85	0.95	0.00	0.00	0.00	0.20	0.38	0.61	0.50	0.75	0.90	C3
0.70	0.95	1.00	0.00	0.00	0.00	0.23	0.41	0.63	0.28	0.50	0.72	0.05	0.20	0.45	C4
0.00	0.00	0.00	0.20	0.38	0.60	0.06	0.25	0.50	0.13	0.30	0.53	0.38	0.61	0.80	C5

محاسبه ماتریس فازی ارتباط کامل

پس از نرمال سازی ماتریس فازی ارتباط مستقیم، ماتریس های قطعی مقادیر کران پایین، محتمل و بالا و محاسبه می شود که مطابق جدول ۱۰ و ۱۱ می باشد.

جدول ۱۰: ماتریس های NI، Nm و Nu در مدل اصلی

ماتریس قطعی مقادیر کران پایین (NI)					
0.18	0.17	0.11	0.06	0.00	C1
0.17	0.16	0.11	0.00	0.12	C2
0.16	0.15	0.00	0.05	0.13	C3
0.18	0.00	0.06	0.07	0.01	C4
0.00	0.05	0.01	0.03	0.09	C5
ماتریس قطعی مقادیر محتمل (Nm)					
0.24	0.24	0.17	0.10	0.00	C1
0.23	0.23	0.17	0.00	0.18	C2
0.22	0.21	0.00	0.09	0.19	C3
0.24	0.00	0.10	0.13	0.05	C4
0.00	0.10	0.06	0.08	0.15	C5
ماتریس قطعی مقادیر کران بالا (Nu)					
0.25	0.25	0.21	0.15	0.00	C1
0.25	0.24	0.21	0.00	0.22	C2
0.24	0.24	0.00	0.15	0.23	C3
0.25	0.00	0.16	0.18	0.11	C4
0.00	0.15	0.13	0.13	0.20	C5



## دی فازی سازی

نتایج دیفازی سازی مطابق جدول ۱۳ می باشد.

جدول ۱۳: مقادیر دی فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل در مدل اصلی

C5	C4	C3	C2	C1	
0.56	0.50	0.37	0.29	0.25	C1
0.58	0.52	0.39	0.22	0.42	C2
0.54	0.47	0.22	0.28	0.41	C3
0.47	0.23	0.26	0.26	0.25	C4
0.24	0.29	0.21	0.20	0.29	C5

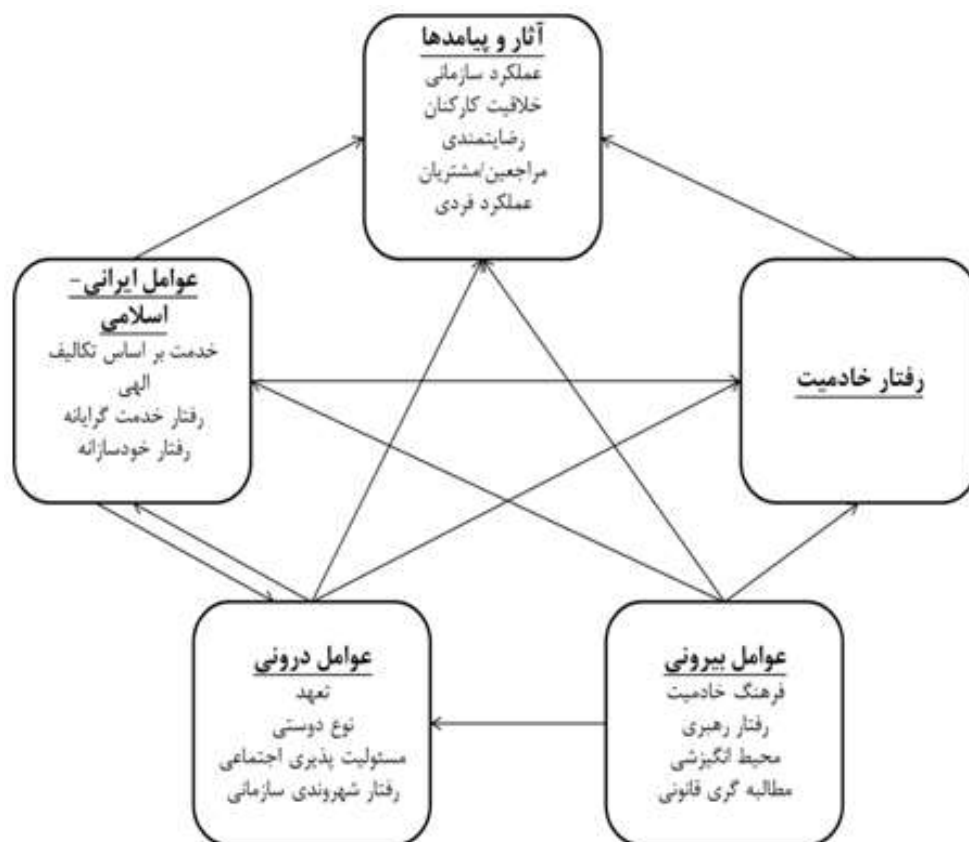
## ترسیم نقشه شبکه و تشکیل مدل نهایی

جهت ترسیم نقشه روابط شبکه نخست باید ارزش آستانه محاسبه شود. مقدار آستانه روابط، میانگین مقادیر ماتریس T یا همان مقادیر دی فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل است. در این بخش این عدد برابر ۰/۳۵ بدست آمد. در ادامه تمامی مقادیر ماتریس ارتباط کامل که کوچکتر از ۰/۳۵ هستند برابر صفر می شود یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. سایر مقادیر نیز برابر یک خواهند شد. بر این اساس جدول روابط معناداری مطابق جدول ۱۴ می باشد.

جدول ۱۴: روابط معناداری علی بین متغیرها در مدل اصلی

C5	C4	C3	C2	C1	
۱	۱	۱	۰	۰	C1
۱	۱	۱	۰	۱	C2
۱	۱	۰	۰	۱	C3
۱	۰	۰	۰	۰	C4
۰	۰	۰	۰	۰	C5

با توجه به موارد بیان شده، الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری بر اساس الگوی معیارهای اصلی مطابق شکل ۲ می باشد.



شکل ۲: نتایج الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل اصلی

نتایج دیفازی سازی مطابق جدول ۱۵ می باشد.

جدول ۱۵: مقادیر دی فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل در مدل جزئی با حضور پیش شرط ها و پیامدها

C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1
0.28	0.31	0.28	0.09	0.15	0.24	0.23	0.25	0.18	0.10
0.28	0.32	0.28	0.09	0.14	0.24	0.23	0.25	0.11	0.12
0.27	0.31	0.28	0.10	0.15	0.25	0.23	0.15	0.14	0.12
0.27	0.30	0.27	0.08	0.13	0.23	0.14	0.22	0.13	0.12
0.31	0.36	0.32	0.12	0.21	0.18	0.27	0.28	0.19	0.19
0.30	0.32	0.31	0.12	0.12	0.23	0.26	0.27	0.19	0.16
0.26	0.30	0.27	0.08	0.19	0.24	0.17	0.19	0.11	0.18
0.14	0.23	0.11	0.12	0.10	0.12	0.12	0.12	0.08	0.08
0.16	0.14	0.17	0.11	0.15	0.15	0.14	0.13	0.08	0.09
0.17	0.31	0.28	0.13	0.17	0.19	0.21	0.22	0.14	0.12

## تشکیل و تجزیه و تحلیل نمودار دکارتی

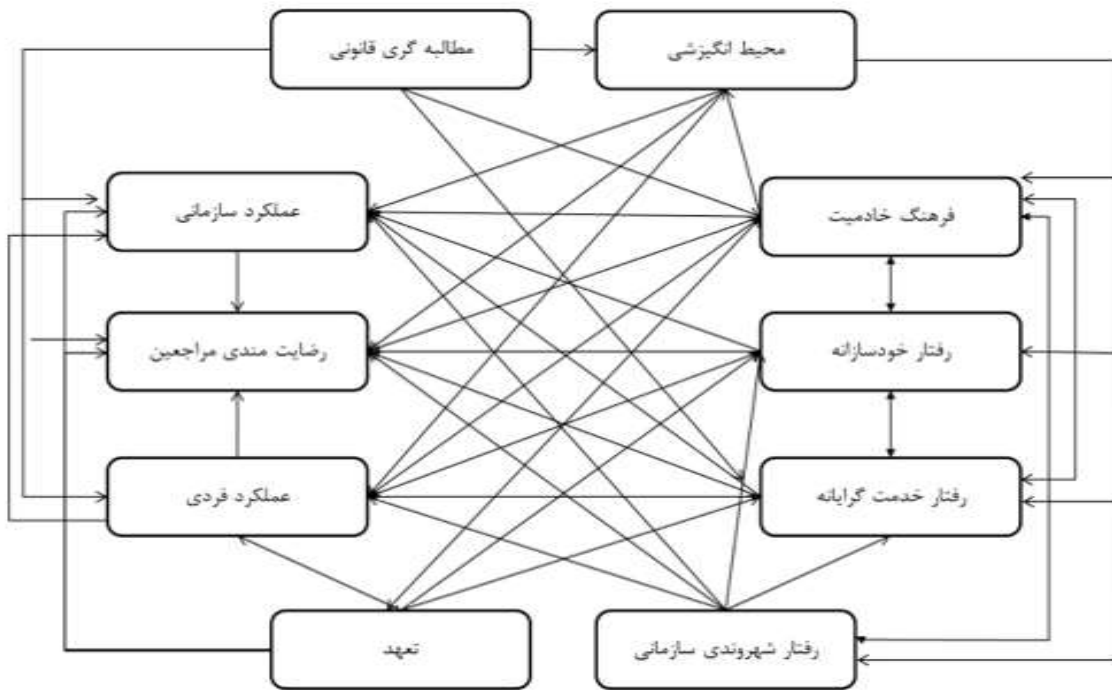
خروجی نهایی محاسبات فازی و نمودار علی به صورت جدول ۱۶ قابل تفسیر است.

جدول ۱۶: خروجی محاسبات فازی بر اساس روابط علت و معلول در مدل جزئی با حضور پیش شرط ها و پیامدها

متغیر	D	R	D+R	D-R
C1	2.10	1.25	3.35	0.85
C2	2.04	1.34	3.38	0.71
C3	1.99	2.05	4.04	-0.07
C4	1.89	1.97	3.87	-0.08
C5	2.42	2.06	4.48	0.36
C6	2.26	1.49	3.76	0.77
C7	1.98	1.03	3.01	0.96
C8	1.19	2.58	3.77	-1.39
C9	1.30	2.90	4.20	-1.60
C10	1.94	2.44	4.38	-0.51

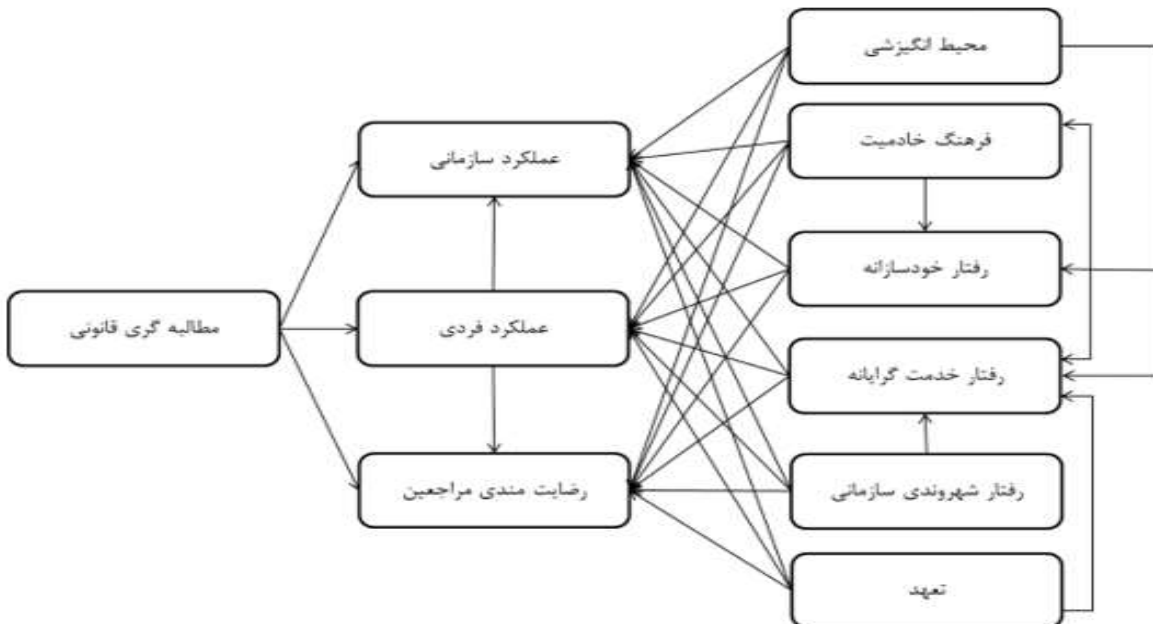
بر اساس جدول فوق، جمع عناصر هر سطر (D: نشان گر میزان تاثیر گذاری آن عامل بر سایر عوامل مدل است. بر این اساس، فرهنگ خادمیت از بیشترین تاثیر گذاری بر سایر عوامل در مدل برخوردار است.

مجموع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیر پذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است. بر این اساس، رضایت مندی مشتریان/ارباب رجوع از میزان تاثیر پذیری بالاتری برخوردار است. شاخص (D+R) که در نمودار در قسمت بردار افقی قرار دارد، میزان تاثیر و تاثر نسبت عوامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هر چه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بر این اساس فرهنگ خادمیت بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. بردار عمودی (D-R)، قدرت تاثیر گذاری هر عامل را نشان می دهد. بطور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می شود. در این مدل رفتار خدمت گرایانه، رفتار خودسازانه، عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین/مشتریان و عملکرد فردی به عنوان متغیرهای معلول شناخته می شوند که از سایر عوامل تاثیر می پذیرند. همچنین عوامل تعهد، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ خادمیت، محیط انگیزشی و مطالبه گری قانونی به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شوند. با توجه به موارد بیان شده، الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری مطابق شکل ۳- می باشد.



شکل ۳: نتایج الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل جزئی با حضور پیش شرط ها و پیامدها

با میانگین گرفتن از ضرایب فوق و حذف موارد کمتر از میانگین جهت شناخت مهمترین روابط، الگوی فوق به شکل زیر می باشد.



شکل ۴: نتایج الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل جزئی با حضور مهمترین روابط در پیش شرط ها و پیامدها

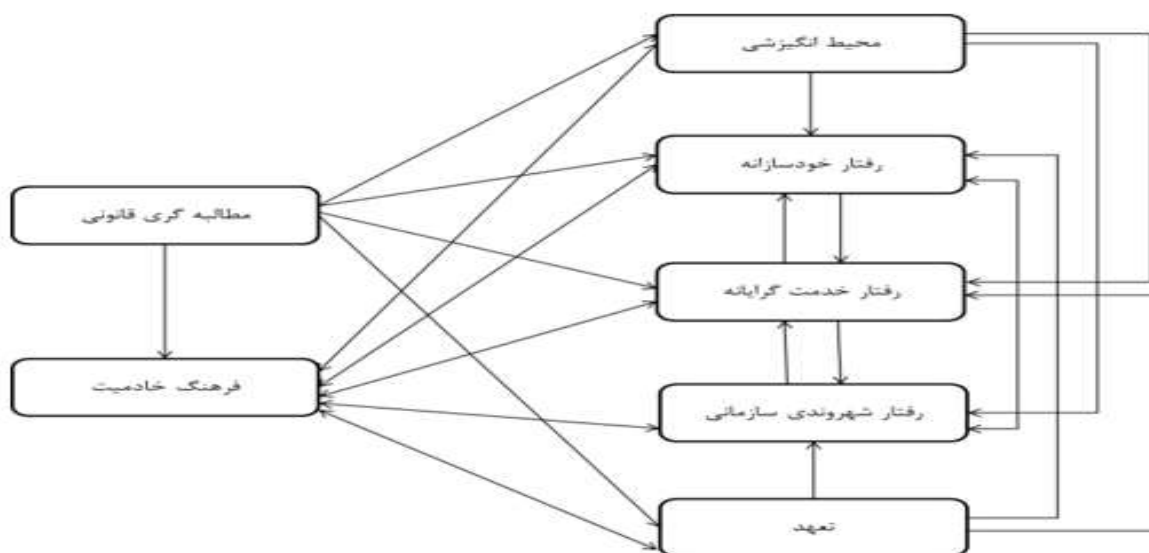
### ترسیم نقشه شبکه و تشکیل مدل نهایی

جهت ترسیم نقشه روابط شبکه نخست باید ارزش آستانه محاسبه شود. مقدار آستانه روابط، میانگین مقادیر ماتریس T یا همان مقادیر دی فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل است. در این بخش این عدد برابر ۰/۲۴ بدست آمد. در ادامه تمامی مقادیر ماتریس ارتباط کامل که کوچکتر از ۰/۲۴ هستند برابر صفر می شود یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. سایر مقادیر نیز برابر یک خواهند شد. بر این اساس جدول روابط معناداری مطابق جدول ۱۷ می باشد.

جدول ۱۷: روابط معناداری علی بین متغیرها در مدل جزئی با پیش شرط ها

C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	C1
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	C2
۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	C3
۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	C4
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C5
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	C6
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	C7

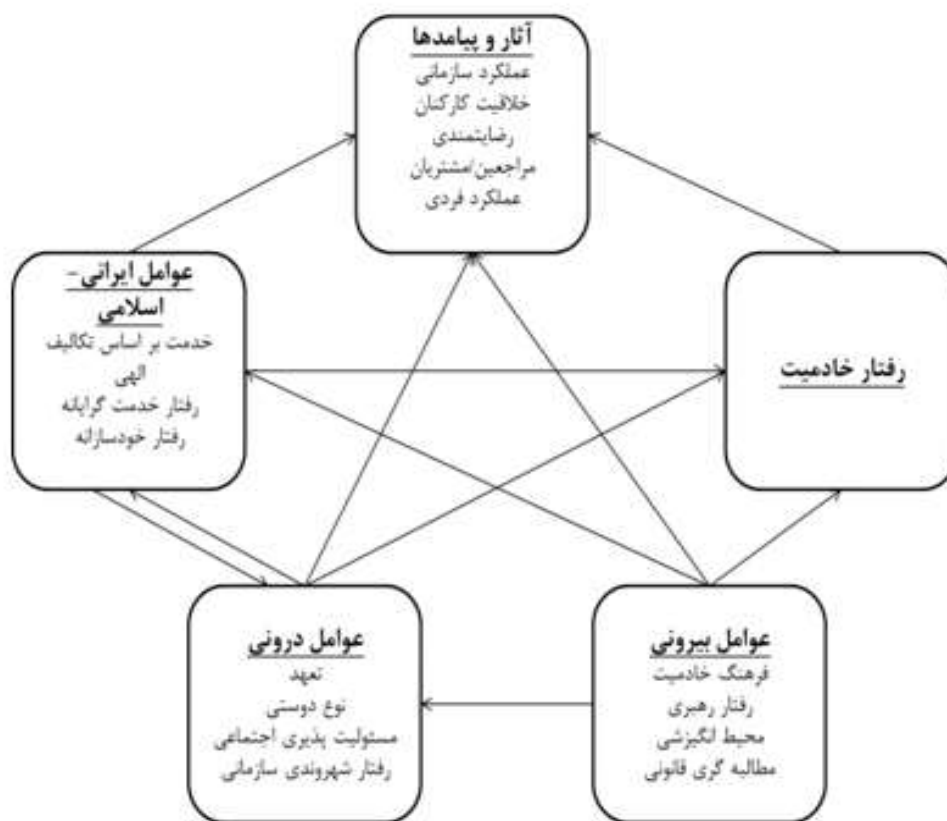
با توجه به موارد بیان شده، الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری مطابق شکل ۴-۷ می باشد.



شکل ۵: الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل جزئی با پیش شرط ها

## تحلیل نتایج

در مدل اصلی دیمتل فازی شامل معیارهای اصلی عوامل درونی، عوامل بیرونی، عوامل ایرانی-اسلامی به همراه متغیر خادمیت رفتاری و آثار و پیامدهای آن (مطابق شکل ۵-۱) مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به صورت زیر حاصل گردید:

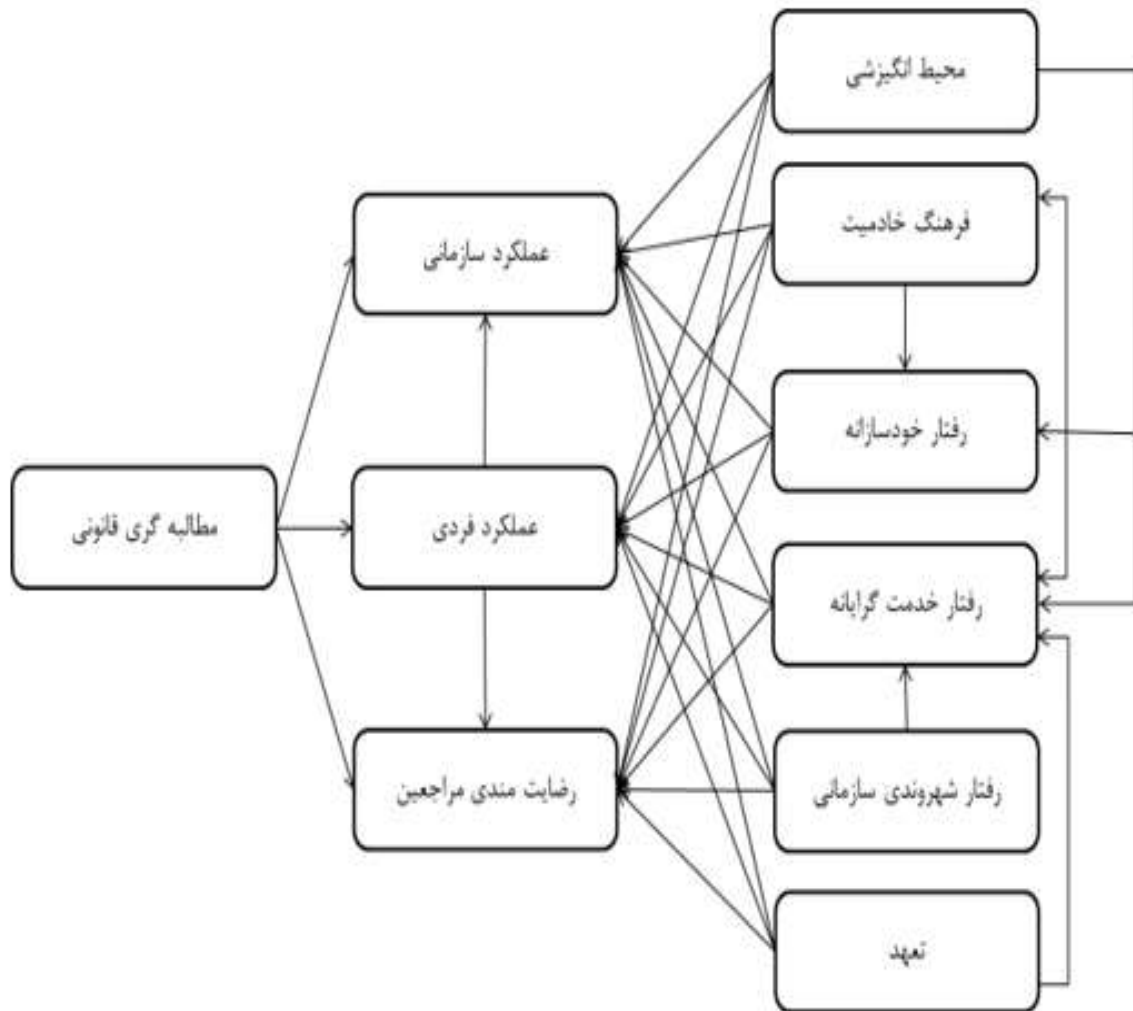


شکل ۶: نتایج الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل اصلی

بر اساس نتایج این مدل، هر سه معیار اصلی یعنی عوامل درونی، عوامل بیرونی و عوامل ایرانی-اسلامی بر رفتار خادمیت و آثار و پیامدهای آن تاثیرگذار هستند. با این حال معیار عوامل بیرونی بیشترین ضریب اثرگذاری را بر رفتار خادمیت دارد که زیرمعیارهای آن به ترتیب وزن اهمیت شامل فرهنگ خادمیت، محیط انگیزشی، مطالبه گری قانونی و رفتار رهبری می شود. بر حسب شاخص D، معیار عوامل بیرونی از بیشترین تاثیرگذاری بر سایر عوامل در مدل برخوردار و بر اساس شاخص D-R، عوامل بیرونی به طور کلی به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود. لذا با ارتقای سطح عوامل بیرونی می توان به سطح بالاتری در خادمیت سازمانی دست یافت. همچنین هر چه فرهنگ خادمیت در سازمان ترویج شود، رفتار رهبری نسبت به مساله خادمیت و برخورد با مراجعین و مشتریان بهبود یابد، محیط انگیزشی مناسب تری در سازمان برای رفتار خادمیت فراهم شود و مطالبه گری قانونی در این خصوص اجرا شود، سطح خادمیت از منظر رفتاری در سازمان توسعه خواهد یافت. این یافته همسو با نتایج تحقیقات دیبلر و مولر (۲۰۱۱)، دیویس و همکاران

(۱۹۹۷)، هراندز (۲۰۰۸)، ادلستون (۲۰۰۸)، لور و سگال (۲۰۲۰)، کاپلویسر (۲۰۱۱)، هراندز (۲۰۰۷) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) است. نقش عوامل بیرونی به این دلیل حائز اهمیت است که مطابق نظریه خدمت، انگیزه های سطح بالا - نظیر ایجاد فرصت برای ارتقاء، نیل به موفقیت، تعلقات اجتماعی، خودشکوفایی - باعث پی ریزی رفتارهای خادمانه می شوند (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷). دومین متغیر مهم اثرگذار بر رفتار خدمت مربوط به عوامل درونی است که به ترتیب بر حسب درجه اهمیت زیرمعیارها شامل تعهد، رفتار شهروندی سازمانی، مسئولیت پذیری اجتماعی و نوع دوستی است. این یافته همسو با نتایج تحقیقات دیویس و همکاران (۲۰۱۰)، زهرا (۲۰۰۸)، دیویس و همکاران (۱۹۹۷)، نوبرگا (۲۰۰۹) و ادلستون و همکاران (۲۰۰۷) است. با توجه به مثبت بودن شاخص D-R، عوامل درونی به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود. لذا این عامل به عنوان یک عامل زیربنایی شناخته می شود؛ به این معنا که با بهبود زیرمعیارهای آن، می توان به سطح بالاتری در خدمت در سازمان دست یافت. لذا هر چه هویت بخشی و همسویی با سازمان، به ویژه با باورها و ارزش های خادمانه افزایش یابد، رفتار ارادی و عمدی با انگیزه سود برای دیگری که با انتظار پاداش های بیرونی یا اجتناب از تنبیه های تولید شده خارجی یا محرک های نفرت انگیز ترویج داده شود و رفتارهایی که فراتر از وظایف کاری است توسط کارکنان انجام داده شود، خدمت در سازمان تجلی خواهد یافت. سومین عامل موثر بر رفتار خدمت مربوط به عوامل ایرانی-اسلامی است که به ترتیب بر حسب اهمیت شامل رفتار خدمت گرایانه، رفتار خودسازانه و خدمت بر اساس تکلیف الهی است. این یافته سازگار با نتایج پژوهش آهوپای و زارعی وش (۱۳۹۶) و امینی و همکاران (۱۳۹۳) است. با توجه به مثبت بودن شاخص D-R، عوامل ایرانی-اسلامی به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شوند که در نتیجه تقویت آن موجب تقویت یا تضعیف خدمت در سازمان خواهد شد. همچنین عوامل ایرانی-اسلامی با عوامل درونی در تعامل متقابل است و بهبود در هر یک از آنها باعث تقویت عامل دیگر می شود. از این رو مادامیکه تمرکز اصلی کارکنان بر نوع وظیفه و خدمتی است که در حال ارائه هستند، ویژگیهایی نظیر خشوع و فروتنی، معرفت افزایی، تابآوری، آراستگی ظاهری، صداقت و درستکاری را در خود پرورش دهند و خدمتگزاری شایسته را را به عنوان تکلیفی الهی نسبت به جامعه و شهروندان ادا نمایند، رفتار خدمت در سازمان توسعه خواهد یافت. در نهایت یافته های تحقیق نشان داد که رفتار خدمت و عوامل درونی، عوامل بیرونی و عوامل ایرانی-اسلامی دارای آثار و پیامدهایی در حوزه عملکرد سازمانی، خلاقیت کارکنان، رضایتمندی مراجعین/مشتریان و عملکرد فردی است. این یافته همسو با نتایج تحقیقات هراندز و همکاران (۲۰۱۷)، مادیسون و همکاران (۲۰۱۷)، والجو (۲۰۰۹)، ادلستون و همکاران (۲۰۰۷)، کاپلویزر (۲۰۱۱)، درویتر و همکاران (۲۰۰۹) و کاوسکی و بورن (۲۰۲۲) است. رفتار خدمت با توجه به منفی بودن شاخص D-R، در مدل به عنوان عامل اثرپذیر شناخته می شود که علیرغم تاثیرگذاری بر آثار و پیامدها، تقویت یا تضعیف آن تحت تاثیر سایر متغیرها در مدل نیز می باشد. لذا با بهبود وضعیت سایر عوامل، رفتار خدمت در سازمان توسعه پیدا می کند که خود منجر به تقویت آثار و پیامدها شامل بهبود عملکرد سازمانی و فردی، افزایش رضایتمندی مشتریان/مراجعین و بهبود خلاقیت کارکنان می شود.

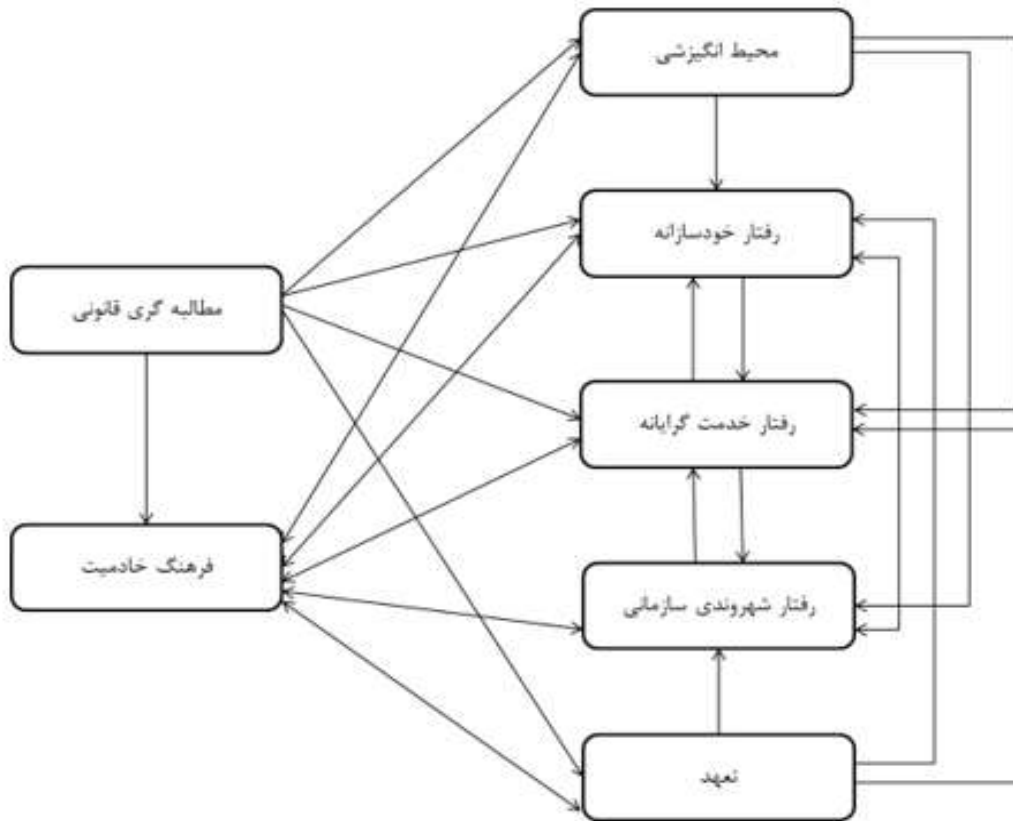
دومین مدل مورد بررسی، مدل جزئی شامل زیرمعیارها با حضور پیش شرط ها و پیامدها بود که مطابق شکل زیر می باشد.



شکل ۷: نتایج الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل جزئی با حضور مهمترین روابط در پیش شرط ها و پیامدها

بر اساس نتایج این مدل، هر ۷ زیرمعیار محیط انگیزشی، فرهنگ خادمیت، رفتار خودسازانه، رفتار خدمت گرایانه، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد و مطالبه گری قانونی بر زیرمعیارهای عملکرد سازمانی، عملکرد فردی و رضایتمندی مراجعین تاثیر گذار هستند. بیشترین عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل فرهنگ خادمیت به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۳۲، ۰/۳۶ و ۰/۳۱ مربوط می شود. بر اساس شاخص ((D، فرهنگ خادمیت از بیشترین تاثیر گذاری بر سایر عوامل در مدل برخوردار است. همچنین بر اساس شاخص ((D+R، فرهنگ خادمیت بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. علاوه بر این فرهنگ خادمیت با توجه به مثبت بودن شاخص ((D-R به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود. از این رو باید فرهنگی در سازمان شکل گیرد که مبتنی بر مشارکت و پاسخگویی باشد و بتواند افراد را به صورت جمعی در قبال خروجی های سازمان مسئول کند. دومین عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل محیط انگیزشی به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۳۱، ۰/۳۲ و

۰/۳۰ مربوط می شود. با توجه به مثبت بودن شاخص (D-R) به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود. در نظریه خادمیت، بر پاداش های روانی و ایجاد ارزش های اجتماعی برای افراد در مسیر خدمت گزارگری تأکید می شود. نظام های پاداش باعث به وجود آمدن انگیزه ذاتی و درونی برای کار می شوند و امکان پذیری سازمان های خادم به شدت به آنچه ما «محیط انگیزشی» می نامیم بستگی دارد. سومین عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۲۸، ۰/۳۲ و ۰/۲۸ مربوط می شود. با توجه به مثبت بودن شاخص (D-R) رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود. بر این اساس در صورت بروز رفتارها خودجوش و فراتر از شرح وظایف رسمی و تعریف شده فرد که معمولاً این رفتارها به شکل صریح و مستقیم، پاداش داده نمی شوند (اگر چه ممکن است به بهبود تصویر فرد در سازمان کمک کنند)، این رفتارها به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به نفع سازمان هستند و به بهبود سطح خادمیت سازمان کمک می کنند. چهارمین عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل تعهد به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۲۸، ۰/۳۱ و ۰/۲۸ مربوط می شود. با توجه به مثبت بودن شاخص (D-R) تعهد، به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود. لذا در صورتیکه قضاوت ارزشی یک فرد خادمانه باشد موجبات توسعه خادمیت را در سازمان فراهم می کند. در این راستا اگر وی فردی مادی گرا نباشد، احتمال رفتار خادمیت او بیشتر می شود. پنجمین عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل رفتار خدمت گرایانه به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۲۸، ۰/۳۱ و ۰/۲۷ مربوط می شود. رفتار خود سازانه نیز به عنوان ششمین عامل بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۲۷، ۰/۳۰ و ۰/۲۷ تاثیر گذار است. با توجه به منفی بودن شاخص (D-R) رفتار خدمت گرایانه و رفتار خود سازانه، اگرچه بر خروجی های سه گانه تاثیر گذار هستند اما به طور کلی به عنوان متغیر معلول شناخته می شوند که تحت تاثیر سایر متغیرهای مدل هستند. در نهایت هفتمین عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی، رضایتمندی مراجعین و عملکرد فردی به عامل مطالبه گری قانونی به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۲۷، ۰/۳۰ و ۰/۲۶ مربوط می شود. با توجه به مثبت بودن شاخص (D-R) این عامل، به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شود که بر سایر متغیرها تاثیر گذار است. از این رو می توان گفت در صورتیکه مبنای قانونی در جهت خدمتگزاری سازمان تهیه و ابلاغ شود، بواسطه تامین منابع مورد نیاز و ایجاد فضای انگیزشی مانند تشویق های مادی و معنوی، موجبات بهبود خادمیت در سازمان فراهم می شود. لازم به ذکر است که بر اساس شاخص (R)، رضایتمندی مشتریان/ارباب رجوع از میزان تاثیر پذیری بالاتری نسبت به سایر متغیرها در این مدل برخوردار است. سومین مدل مورد بررسی، مدل جزئی شامل زیرمعیارها با حضور پیش شرط ها و بدون حضور پیامدها است که مطابق شکل ۹ می باشد.



شکل ۸: الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل جزئی با پیش شرط ها

بر اساس این مدل نیز فرهنگ خادمیت از بیشترین تاثیر گذاری بر سایر عوامل در مدل برخوردار است. علاوه بر این، فرهنگ خادمیت همزمان از میزان تاثیر پذیری بالاتری برخوردار است و نشان دهنده نقش کلیدی این عامل در مدل می باشد. در نتیجه با توجه به اینکه فرهنگ خادمیت از بیشترین تاثیر گذاری و تاثیر پذیری در مدل برخوردار است، لذا بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. به طور کل بر اساس این مدل، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار خدمت گرایانه، رفتار خود سازانه و فرهنگ خادمیت به عنوان متغیرهای معلول شناخته می شوند که از سایر عوامل تاثیر می پذیرند. همچنین عوامل تعهد، محیط انگیزشی و مطالعه گری قانونی به عنوان متغیر علی و اثر گذار شناخته می شوند. نتایج آزمون مدل به روش معادلات ساختاری نیز تا حد زیادی از نتایج به دست آمده از بخش طراحی مدل حمایت کرد و نشان داد عوامل بیرونی، عوامل درونی و عوامل ایرانی-اسلامی بر رفتار خادمیت تاثیر گذار هستند و رفتار خادمیت نیز خود تاثیر گذار بر آثار و پیامدها شامل عملکرد سازمانی، عملکرد فردی، خلاقیت کارکنان و رضایتمندی مراجعین است. نقش عوامل بیرونی به این دلیل حائز اهمیت است که مطابق نظریه خادمیت، انگیزه های سطح بالا - نظیر ایجاد فرصت برای ارتقا، نیل به موفقیت، تعلقات اجتماعی، خود شکوفایی - باعث پی ریزی رفتارهای خادمانه می شوند (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷). همچنین، از آنجا که نظام های پاداش باعث به وجود آمدن انگیزه ذاتی و درونی برای کار در جهت یک هدف خاص می شوند، در نظریه خادمیت، بر پاداش های روانی و ایجاد ارزش های اجتماعی برای افراد در مسیر خدمت گزاری تأکید می شود. مؤلفه مهم دیگر در ارائه خدمات،

ارتباط بین حقوق و دستمزد کارکنان و عملکرد خدمات است. گفته میشود که نوع رفتار کارکنان، نتیجه روشها و برنامه های پرداخت حقوق و پاداش چشمگیری است که آنها دریافت میکنند. برخی مطالعات نشان می دهد پاداش ها و کنترل های بیرونی امروزه به گونه ای متنوع و ظریف هستند که می تواند آنها را به طور بالقوه با تأکید سازمان خادم بر انگیزه درونی سازگارتر کند (فرانکو سانتوس و اولتی، ۲۰۱۸؛ شیلمنز و بیورستروم، ۲۰۱۹). بنابراین هر چه توجه سازمان به عوامل بیرونی هدایت کننده رفتار خادمیت بیشتر باشد، می توان به تحقق الگوی خادمیت از منظر رفتاری امید بیشتری داشت. عوامل درونی نیرویی است که فرد را به دنبال رفتار خادمانه سوق می دهد و این امر نه برای پاداش های بیرونی، بلکه به این دلیل که خود عمل برای فرد لذت بخش است. به عبارت دیگر، انگیزه فرد از رضایت از فعالیت خادمانه است، نه یک نتیجه بیرونی، فشار یا پاداش. همه افراد متفاوت هستند و این شامل انگیزه های ما و دیدگاه های ما در مورد پاداش می شود. برخی از افراد به طور درونی بیشتر انگیزه دارند در حالی که فرد دیگری همان فعالیت را مستلزم انگیزه بیرونی می بیند. هر دو می توانند مؤثر باشند، اما تحقیقات نشان می دهد که به باید از پاداش های بیرونی به اندازه کافی استفاده شود. پاداش های بیرونی می توانند انگیزه درونی را هنگامی که در موقعیت های خاص مورد استفاده قرار می گیرند، تضعیف کنند. زمانی که به رفتاری که قبلاً انگیزه بخش بود پاداش دهید، ممکن است ارزش خود را از دست بدهند. انگیزه درونی با عاطفه مثبت همراه است. عشق به کار جزء مهمی از کار خادمانه است. بیشتر افراد از عشق به کار به عنوان عامل حیاتی یاد می کنند. در خصوص عوامل ایرانی-اسلامی نیز در مدل های ارائه شده در خارج از ایران به ارزش های دینی که خادمیت در آن شکل می گیرد توجه نشده است. به طور مثال گراهام (۱۹۹۱) ابعاد الهام ساز و اخلاقی را به عنوان عوامل مؤثر در خادمیت در سازمان و در رهبری مطرح نمود. لاب (۱۹۹۹) خادمیت سازمان و کارکنان را دربرگیرنده مولفه های بهادادن به مردم، رشد مردم، ساختن جامعه، نشان دادن صداقت، در اختیار گذاشتن رهبری و مشارکت در رهبری بیان نمود. پترسون (۲۰۰۳) در پژوهش خود عوامل مؤثر در خادمیت مدیر و رهبر را عشق (مهرورزی)، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، اعتماد، چشم انداز، خدمت رسانی و توانمند سازی بیان نمود. حال آنکه ارزش های دینی و نقشی که در زمینه نگرش ها و انگیزه های انسان دارد، باعث می شود هنگامی که کارمند برای خدا کار می کند سعی نماید با تمام وجود در خدمت خدا و مردم باشد و با خلوص و ایمان از جامعه مسلمان حمایت کند، در اداره سازمان از هیچ چیز نهراسد و خود را وابسته به قدرت لایزال الهی ببیند. این تصور موجب می شود که توجهی به مقام و منزلت و حفظ آن نکند و تمام وجودش در خدمت دین و جامعه و اجرای وظایف خود باشد. با اتخاذ این رویکرد در خادمیت، هر رفتاری که از انسان سر می زند باینست الهی است.

## منابع:

- الوانی، سیدمهدی؛ داناییفرد، حسن، (۱۳۸۰)، «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی»، دانش مدیریت، ۵۵، زمستان.
- الوانی، مهدی، (۱۳۸۱). نظریه عاملیت و خادمت: آیا مدیران خود را وقف سازمان میکنند یا سازمان وقف آنها می گردد؟ مدیریت و توسعه، شماره ۵۵، صص ۶-۱۱.
- آذر، عادل؛ فرجی، حجت، (۱۳۸۱). علم مدیریت فازی، موسسه کتاب مهربان نشر
- امینی، علیرضا؛ مرتضوی، سعید؛ رحیم نیا، فریبرز؛ ناظمی، شمس الدین (۱۳۹۳)، کشف عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه کارگزاران سازمان حج و زیارت، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۶، ۱۳۳-۱۶۰
- آهوپای، مریم؛ زارعی وش، فاطمه (۱۳۹۶)، ارائه الگوی اسلامی از معیارهای مدیریت دولتی با رویکرد تطبیقی به نظریه های عاملیت و خادمت، نشریه اسلام و پژوهش های مدیریتی، ۱۴، ۷۶-۵۷
- شعبانی، احمد؛ صادقی، محبوبه؛ قطبی ورز، علی (۱۳۹۲)، نقش دوره کارشناسی کتابداری و اطلاع رسانی بر نگرش دانشجویان کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان نسبت به اینترنت بر اساس مدل IAS، فصلنامه دانش شناسی (علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات) سال ششم، شماره ۲۰.
- شول، عباس، هادوی نژاد، مصطفی، سیاح پور، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل سازمان خادم با استفاده از دیمت فازی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۷(۲)، ۱۷۳-۱۹۲.
- عربشاهی کریمی احمد، نظریه فاطمه. بررسی تأثیر رهبری خدمت گزار بر هویت سازمانی با توجه به نقش تعدیلگری هوش معنوی (مورد مطالعه: کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ مشهد). دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۳۹۹؛ ۹(۱): ۱۱۵-۱۴۵
- عزیزی، محمد؛ سلمانی بیدگلی، مسعود (۱۳۹۷) تحلیل فازی عوامل مؤثر در خادمت در شرکت ها، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۱، ۲۹-۱.
- فقیهی، ابوالحسن؛ رضایی کلیدبری، حمیدرضا (۱۳۸۷)، مطالعه بیمارستان های استان تهران از دیدگاه تئوری خادمت، علوم مدیریت ایران ۱۳۸۷ بهار شماره ۹
- قلی پور، آرین، پور عزت، علی اصغر، حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان های دولتی. مدیریت دولتی، ۱(۲).
- مرتضوی، سعید؛ رحیم نیا، فریبرز؛ حکیمی، حسن (۱۳۹۲). گونه شناسی تجانس نقش عاملیت/خادمت مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکتهای صنایع غذایی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۹، ۴۱-۵۹.
- موسوی (خمینی)، روح ا...؛ صحیفه امام مجموعه آثار امام خمینی (بیانات، پیامها، مصاحبها، احکام، اجازات شرعی و نامهها)؛ ۲۲ جلد، چ دوم، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی، ۱۳۶۹
- نرگسیان، عباسیان (۱۳۹۲)، تئوری های مدیریت دولتی، چاپ دوم، تهران، نگاه دانش
- یدالهی فارسی، ج (۱۳۸۳)، نقش انتخاب تکنولوژی در موفقیت کارآفرینان. راه کارآفرینان (ویژه نامه اولین جشنواره کارآفرینی شیخ بهایی)
- Akindele, S. T., Olaopa, O. R., & Obiyan, A. S. (2002). Fiscal federalism and local government finance in Nigeria: An examination of revenue rights and fiscal jurisdiction. *International Review of Administrative Sciences*, 68(4), 557-577.
- Kaveski, I. D., & Maria Beuren, I. (2022). Stewardship behavior and managerial performance in family businesses. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16.
- Keay, A (2017) Stewardship Theory: Is Board Accountability Necessary? *International Journal of Law and Management*, 59 (6). pp. 1292-1314. ISSN 1754-243X
- Khalil, E. L. (2004). What is altruism?. *Journal of economic psychology*, 25(1), 97-123.

- Kim, C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, pp. 1-11.
- King, Ch. S. (1997). *Government is us: public administration in an Anti- Government Era*. Sage publication. Thousands Oaks, C.A.
- Kota, H. B., & Charumathi, B. (2018). Determinants of financial derivative disclosures in an emerging economy: a stewardship theory perspective. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 12(3), 62-86.
- Kuppelwieser, Volker G. (2011): Stewardship behavior and creativity, *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, pp. 274-295,
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5): 577-597.
- Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2017). The role of the institutional framework in the relationship between earnings management and corporate social performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 543-554.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3): 710–729
- Laub, James Alan (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic.
- Sahlberg, P. (2009). Creativity and innovation through lifelong learning, *Journal of Lifelong Learning in Europe*, vol.14, pp. 53-60
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 edition). San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-446.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- Segal, L. (2012). Instilling stewardship to address the integrity/efficiency dilemma. *Administration & Society*, 44(7), 825-852.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 161–9.
- Slyke, D. M. V. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 17(2), pp. 157°187.
- Stogdill, R.M. & A.E. Coons (Eds.) (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph 88.
- Vlaar, P. W. L., Bosch, F. A. J. V. den., & Volberda, H. W. (2007). On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships Toward an Integrative Framework. *ResearchGate*, 32(4), pp. 407°428.
- Walker, J. (2007). Service climate in New Zealand English language centres. *Journal of Educational Administration*, 45(3): 315-337.
- Wasserman, Noam. (2005). Stewards, Agents, and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures. *Academy of Management Journal*. 49.
- Winston, B. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: explaining how leaders and flowers interact in a circular model. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University: Virginia Beach, VA; 13(1) 69–72.
- Winston, B. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: explaining how leaders and flowers

interact in a circular model. Regent University: Virginia Beach, 13(1), pp. 69°72.  
Zahra, A. S., Hayton, C. J., Neubaum, O. D., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp. 103.