

## Stewardship Model in Iran's Government Organizations with Behavioral Approach

**Mozafar Mohammadi**

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

**Mohammad Ataei\***

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

**Mohsen Khoon Siavash**

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

### Abstract

The aim of the present study is to design a service model in Iranian government organizations with a behavioral approach. The data extraction tools in the qualitative part were the Delphi method and fuzzy DEMETL (expert opinion survey) and sampling in this part was carried out purposefully. Finally, 15 evaluable questionnaires were returned and in the quantitative part, the model was tested using the structural equation method. The statistical sample was also based on 10 samples per question, and as a result, the minimum number of samples is 480 people (120 questionnaires per ministry). The convergent validity of the questionnaire is more than 0.5, so the validity of the measurement tool using the convergent validity method is acceptable. Regarding divergent validity, it is necessary to confirm that the square root of the average explained variance is greater than all the correlation coefficients of the relevant variable with the remaining variables, and its results are, for all variables, greater than the correlation of that variable with other variables. Amos software was also used for data analysis. With the help of the opinions of experts working in the four ministries of Roads and Urban Development, Communications and Information Technology, Economic Affairs and Finance, and Industry, Mining and Trade, who had the four characteristics of knowledge, experience, willingness, and time required to participate in the research, the data were collected and analyzed using the purposive chain sampling method. In the first step, 11 factors affecting servitude behavior were identified by studying the subject literature, which were categorized into three categories: internal factors, external factors, and Iranian-Islamic factors, and together with the consequences of servitude (4 factors), they formed the initial research model. Next, using the fuzzy de-model tactic, the relationships between the model components were analyzed, and a servitude pattern in Iranian government organizations was obtained with a behavioral approach. The results showed that all three criteria of external factors, internal factors, and Iranian-Islamic factors, respectively, are effective on servitude behavior, and this behavior also leads to improved creativity, individual and organizational performance, and client satisfaction.

**Keywords:** government organizations, Stewardship behavior, Stewardship theory, Stewardship culture

**How to Cite:** Mohammadi, M. , Ataei, M. and Khoon Siavash, M. (2025). Stewardship Model in Iran's Government Organizations with Behavioral Approach. Journal of Intelligent Strategic Management, 4(1), 289-312. doi: bumara .3.2.15564.35879841108



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: [mohamatai@gmail.com](mailto:mohamatai@gmail.com)

## الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری

مظفر محمدی

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

محمد عطایی\*

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

محسن خون سیاوش

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

## چکیده

هدف از تحقیق حاضر طراحی الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری است. ابزار استخراج داده‌ها در بخش کیفی روش دلفی و دیمتل فازی (بررسی نظرات خبرگان) و نمونه گیری در این بخش به صورت هدفمند انجام شد. در نهایت ۱۵ پرسشنامه قابل ارزیابی برگشت داده شد و در بخش کمی آزمون مدل به روش معادلات ساختاری بود. نمونه آماری نیز بر اساس ۱۰ نمونه به ازای هر سوال در نظر گرفته شده است و در نتیجه حداقل تعداد نمونه برابر ۴۸۰ نفر می باشد (هر وزارتخانه ۱۲۰ پرسشنامه). روایی همگرایی پرسشنامه بیش از ۰/۵ می باشد لذا اعتبار ابزار اندازه گیری به روش روایی همگرا، قابل پذیرش است. در خصوص روایی واگرا، لازمه تأیید بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است که نتایج آن، برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر می باشد. همچنین از نرم افزار Amos برای تحلیل داده ها استفاده شده است. به کمک نظرات افراد خبره شاغل در ۴ وزارتخانه راه و شهرسازی، ارتباطات و فناوری اطلاعات، امور اقتصادی و دارایی و صنعت، معدن و تجارت که دارای چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان لازم برای مشارکت در تحقیق را داشتند، داده‌ها با استفاده از روش نمونه گیری به روش هدفمند زنجیره‌ای جمع آوری و تحلیل شدند. در گام اول، ۱۱ عامل تأثیرگذار بر رفتار خادمیت با مطالعه ادبیات موضوعی شناسایی گردید که در سه دسته عوامل درونی، عوامل بیرونی و عوامل ایرانی اسلامی دسته بندی شدند و به همراه پیامدهای خادمیت (۴ عامل) مدل اولیه تحقیق را شکل دادند. در ادامه با استفاده از تکنیک دیمتل فازی، روابط بین اجزای مدل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری حاصل گردید. نتایج حاصل نشان داد که هر سه معیار عوامل بیرونی، عوامل درونی و عوامل ایرانی-اسلامی به ترتیب بر رفتار خادمیت تأثیرگذار هستند و این رفتار نیز منجر به بهبود خلاقیت، عملکرد فردی و سازمانی و رضایتمندی مراجعین می گردد.

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

**استناد به این مقاله:** محمدی، مظفر و عطایی، محمد و خون سیاوش، محسن. (۱۴۰۴). الگوی خادمیت در

سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۱)، ۲۸۹-۳۱۲.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

\* نویسنده مسئول: mohamatai@gmail.com

## مقدمه

خادمیت مفهومی قدیمی است که تعریف جدید به خود گرفته است. در سال‌های اخیر، اصطلاح خادمیت در طیف گسترده‌ای از بحث‌ها در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های مناسب صنعت، دولت و شهروندان در فرآیندهای مختلف حکمرانی اقتصادی و زیست‌محیطی رایج شده است. با این حال، این اصطلاح هنوز نسبتاً ضعیف تعریف شده است و چیزی شبیه به یک معماست.

طبق تعاریف فرهنگ لغت، خادم به عنوان سرایدار، مدیر یا خدمتکار گفته می‌شود و خادمیت عبارت است از "مدیریت دقیق و مسئولانه چیزی که به او سپرده شده است". ایده اصلی در اینجا این است که ما واقعاً مالک آن چیزی نیستیم که فکر می‌کنیم مالک آن هستیم. ما صرفاً مدیر یا خادم این چیزها هستیم، و به عنوان خادم ما در برابر شخص دیگری برای مدیریت آنچه به ما سپرده شده است، پاسخگو هستیم. (International Institute for Management and Stewardship Development, Asia Center, 2015)

تئوری خادمیت تجویز می‌کند که مدیر یک رویکرد مدیریت مشارکت‌محور را به منظور افزایش عملکرد کار توسط عامل اتخاذ می‌کند. به طور مشابه، عاملان ذاتاً انگیزه دارند تا وظیفه تفویض شده را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند. علاوه بر این، نظریه خادمیت فرض می‌کند که مأمورین بر روی برآورده کردن نیازهای مرتبه بالاتر خود تمرکز می‌کنند. آنها در تلاش برای خودآگاهی و رشد شخصی هستند که به نوبه خود تأثیر مثبتی بر عملکرد کار دارد. رابطه مسئولیت‌پذیری مبتنی بر اعتماد از طریق فاصله قدرت کم حفظ می‌شود. این فاصله کم قدرت از "کارگزاران از فاصله گرفتن خود از مدیران خود و تقویت پیوندهای وفاداری و احترام که نیاز به کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد" جلوگیری می‌کند (Schillemans, 2013).

در واقع، تعداد کمی از مطالعات تجربی، پویایی و پیشایندهای رفتار مباشرت را بررسی کرده اند (Davis et al., 2010; Neubaum et al., 2017).

خدمت‌گزاری جوهره تلاش‌های سازمان‌های دولتی می‌باشد که گاه چنان به دست فراموشی سپرده می‌شود که شهروندان می‌پندارند دولت پدیده‌ای مجزا از زندگی آنهاست. به عقیده سگال و لهر (2012) سازمانی خدمتگزار است که منافع دیگران را نسبت به منافع خود در اولویت قرار می‌دهد و لذا در چنین سازمانی رشوه خواری و فساد و فرصت‌طلبی کم است. در چنین سازمانی پایه‌ها و اصول خادمیت در تار و پود، استراتژی‌ها و ساختارهای سازمان رسوخ کرده و بنیان و پایه‌ای برای سازمان محسوب می‌گردد (Darvish et al., 2015).

یکی از ابهامات در تئوری‌ها و پژوهش‌های پیشین، عدم توجه به رویکرد رفتاری کارکنان است که به عنوان حلقه مفقوده در خادمیت سازمان می‌باشد. یکی از مهمترین نظریه‌های خادمیت در سازمان تئوری خادمیت دیویس و همکاران (1997) و تحقیقات مبتنی بر آن می‌باشد. این نظریه و تحقیقات رهبری خدمتگزار بر این فرض استوار است که رهبر شرکت یا سازمان با خادمیت رفتار می‌کند و توجه زیادی به خادمیت کارکنان نمی‌شود. نقدی که به این رویکردها در خادمیت می‌توان داشت این است که خادمیت در حقیقت حاصل تعامل میان رهبر و کارمندان است و فهم این خادمیت دوجانبه می‌تواند مزایای بیشتری برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. این بدان معنا است

که افراد در مرکز امر خادمیت قرار دارند، خواه این عمل توسط مجموعه ای از افراد صورت گیرد، خواه گروه های اجتماعی و یا بخشی از یک سازمان (Turnbull et al., 2020) و لذا خادمیت به طور اساسی در عمل نشان داده می شود و نیاز به ارزیابی رفتار کارکنان دارد.

کاپلویزر (۲۰۱۱) در مقاله اش با عنوان "رفتار خادمیت و خلاقیت" تأثیر حمایت رابطه ای، انگیزشی و زمینه ای بر ایجاد خادمیت و نقش خادمیت مدیریتی در خلاقیت کارکنان را بررسی کرد و نشان داد که حمایت رابطه ای و انگیزشی تأثیر مثبتی دارد و حمایت زمینه ای تأثیری بر خادمیت ندارد. همچنین مباشرت مدیریتی رابطه مثبتی با خلاقیت کارکنان دارد. آرسئو و چوا، (۲۰۲۲) در مقاله خود با عنوان "پویایی سازمانی و سرپرستی در ترویج رفتار کاری نوآورانه و تعهد در کار" این مطالعه رابطه بین پویایی سازمانی و خادمیت را در ارتقای رفتار کاری نوآورانه و تعهد در کار تعیین کرد که رابطه معناداری را بین رفتار کاری نوآورانه معلمان و پویایی سازمانی و خادمیت مدیران نشان داد. همچنین بین تعهد کاری معلمان و پویایی سازمانی و خادمیت مدیران رابطه معناداری وجود دارد. خادمیت در سازمان در مورد حمایت رابطه ای، زمینه ای و انگیزشی توسط پاسخ دهندگان به شدت آشکار می شود. در زمینه شناسایی ابعاد رفتار خادمیت در سازمان های دولتی ایران تاکنون اقدامی صورت نگرفته است و مولفه های شکل دهنده رفتار خادمیت در لابه لای مطالعات مختلف به صورت پراکنده مطرح شده است.

فلدرمن و هیبل (۲۰۲۲) در مقاله ای با عنوان "مالکیت روانشناختی و رفتار مباشرت: نقش تعدیل کننده فرهنگ نمایندگی" بررسی می کنند که آیا مالکیت روانشناختی کارکنان منجر به رفتار خادمیت می شود و اینکه آیا این رابطه تحت تأثیر درک یک کارمند از فرهنگ سازمان است. بررسی مدیران مالی ۱۲۹ شرکت در آلمان به طور کلی این انتظارات را تأیید می کند. علاوه بر این، و با کمال تعجب، یافته هایشان تأثیر ناچیز از فرهنگ سازمان بر رابطه بین مالکیت روانشناختی و رفتار خادمیت را نشان می دهد که مدیران مالکیت روانشناختی بالایی را درک می کنند. امینی (۲۰۱۸) در تحقیقش با عنوان "برازش مدل عجین شدگی شغلی معلمان مبتنی بر ادراک از رفتار خادمانه مدیران مدارس و کیفیت زندگی کاری آنها" به این نتیجه رسید که رفتار خادمانه مدیران بر کیفیت زندگی کاری و عجین شدگی شغلی معلمان به طور مستقیم اثرگذار بوده ضمن اینکه کیفیت زندگی کاری اثر رفتار خادمانه را بر عجین شدگی شغلی معلمان میانجی گری می کند.

دیویس و همکاران (۱۹۹۷) به لحاظ نظری عواملی را که رفتار مباشرت را به دو دسته اصلی روانشناختی و موقعیتی می سازند طبقه بندی می کنند و به نظر می رسد که مطالعات بعدی این تمایز را اتخاذ کرده اند (Vallejo, 2009; Davis et al., 2010; Hernandez, 2012; Madison et al. 2016; Neubaum et al., 2017). به عبارت دیگر عوامل شکل دهنده خادمیت به صورت پراکنده و فاقد چارچوبی جامع مورد مطالعه قرار گرفته اند. در این تحقیق پس از بررسی ادبیات موضوعی، ابعاد شکل دهنده رفتار خادمیت شامل انسان خادم (عوامل درونی)، محیط خادم (عوامل بیرونی) و بستر خادم (عوامل ایرانی-اسلامی) در نظر گرفته شده است که به همراه مولفه های هر یک، می تواند توصیف کننده مناسب تر رفتار خادمیت در سازمان باشد.

با توجه به نقشی که بررسی خدمت از منظر رفتاری در کارکنان می تواند داشته باشد، با مطالعه مقالاتی که در زمینه خدمت در ایران به انجام رسیده است می توان دو پیامد سازمانی و اجتماعی برای آن متصور بود. در رویکرد سازمانی که اکثریت ادبیات موضوعی را به خود اختصاص داده است به خدمت از منظر بهبود عملکرد و بهره وری نگریسته شده است که در این حالت مدیر و کارمند در خدمت سازمان و متعهد به اهداف آن می باشد (Arabshahi & Nazarpour, 2021; Azizi & Bigdeli, 2019; Delkhos et al., 2013; ) (Khaefolahi et al., 2010) در برخی دیگر از تحقیقات به خدمت از منظر کیفیت ارائه خدمات عمومی و پاسخگویی به جامعه و تعهد در قبال اهداف رشد و تعالی آن پرداخته شده است (Shul et al., 2018; ) (Darvish and Fathizadeh, 2014; Danai Fard et al., 2019). لذا در تمامی این تحقیقات نگاه جامع به آثار و پیامدهای خدمت (هم سازمانی و هم اجتماعی) مورد غفلت قرار گرفته است.

دلیل مطالعه سازمان های دولتی در تحقیق حاضر این است که خدمت در شرکت های خصوصی بیشتر بر سودآوری و جلب رضایت مالکان توسط کارکنان استوار است تا مشتریان و ارباب رجوع، در حالی که در سازمان های دولتی هدف ارائه خدمت مناسب تر به مراجعین و جامعه است. در سازمان های دولتی یک خادم سازمان را در مرکز توجه ترجیح می دهد و به دنبال تحقق بخشیدن به توسعه و تعالی جامعه است. از این رو، رفتار خادم در سازمان دولتی با منافع جامعه همسو است. این در حالی است که خدمت فرد در سازمان های خصوصی می بایست در جهت تحقق اهداف شرکت قرار داشته باشد و نه لزوما خواهسته های جامعه. مدیران بخش خصوصی پاسخگویی مشتریان و سهامداران خود بوده و دغدغه هایی که آنها دائما با آن روبرو می شوند شامل این موضوع است که محصول درخواستی تولید شود، ارزش سهام افزایش یابد و حاشیه سود ارتقاء پیدا کند. لذا تلاش در جهت تقویت رفتارهای خادمانه در کارکنان می تواند سازمان های دولتی را به خدمتگزاری بهتر به جامعه سوق دهد.

اهمیت پژوهش از دو منظر قابل بررسی است. نخست اینکه خدمت رسانی در سازمان های دولتی جوهره ای کلیدی است که گاهی به دلیل عوامل مختلف به فراموشی سپرده می شود. این مقاله به شناخت و ارتقای رفتار خدمت در کارکنان سازمان های دولتی می پردازد، موضوعی که اهمیت ویژه ای برای بهبود عملکرد و پاسخگویی به مراجعین دارد. سپس، بررسی رفتار کارکنان دولتی و ارتباط آن با خدمت، نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی و رضایت مشتریان ایفا می کند، بنابراین تمرکز بر این رفتار و عواملی که بر آن تأثیر می گذارند، اهمیت زیادی دارد. این پژوهش از دو جنبه ضرورت دارد. اول، این تحقیق در فضایی انجام شده که به طور معمول به خدمت در سطح مدیریت و رهبری توجه شده است و توجه کمتری به خدمت از منظر رفتار کارکنان معطوف شده است. در حالی که بهبود رفتار خدمت کارکنان می تواند نتایج مثبتی بر کیفیت خدمات و افزایش رضایت ارباب رجوع داشته باشد. دوم، در نظام اداری ایران، با توجه به ساختارهای فرهنگی و دینی، بررسی خدمت از منظر بومی و اسلامی ضرورت دارد تا خدمت با ویژگی های خاص فرهنگی-اجتماعی جامعه سازگار باشد.

جنبه نوآوری این پژوهش در ارائه الگوی بومی شده خادمیت است که به طور خاص برای سازمان‌های دولتی ایران با توجه به عوامل بیرونی، درونی و اسلامی طراحی شده است. این رویکرد جامعیت بیشتری به تئوری‌های خادمیت موجود می‌بخشد. همچنین استفاده از روش‌های دیمتلفازی و تحلیل‌های دقیق با استفاده از نظرات خبرگان، به عنوان نوآوری روش‌شناختی در این پژوهش محسوب می‌شود. این تحقیق یک مدل رفتاری برای خادمیت ارائه می‌دهد که می‌تواند به عنوان راهنمایی برای بهبود سیاست‌ها و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران استفاده شود. بر اساس مساله تحقیق که در بندهای فوق از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفت، الگوی رفتاری خادمیت مطابق با بستر و شرایط حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران و با در نظر گرفتن ابعاد و مولفه‌های آن و توجه به آثار و پیامدها در هاله‌ای از ابهام است. بر این اساس پرسش اصلی تحقیق حاضر این است که الگوی خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران چگونه می‌باشد؟

### مبانی نظری

مادیسون (۲۰۱۴) ظهور رفتار خادمانه را مبتنی بر فلسفه مدیریتی می‌داند که محیطی را مجسم می‌کند که در آن کارکنان با عجزین‌شدگی، مسئولیت‌پذیری، فرصت‌طلبی و چالش‌طلبی قابلیت اعتماد و اطمینان خود را نشان می‌دهند (Carter and Baghorst, 2013). فلسفه رفتار خادمانه مدیران را نگرانی پیرامون اخلاقیات، تجربه مشتری و عجزین‌شدگی شغلی کارکنان می‌داند به گونه‌ای که فرهنگ سازمانی منحصر به فردی ایجاد می‌کند که در آن هم رهبران و هم پیروان برای تحقق اهداف سازمانی بدون در نظر گرفتن قدرت جایگاه شان متحد می‌شوند. بنابراین رفتار مدیران چنانچه بر اساس فلسفه خادمانه بودن شکل بگیرد، می‌تواند موجبات اشتیاق و عجزین‌شدگی بیشتر کارکنان را در سازمان و پیرامون شغل شان به وجود بیاورد. بر اساس بررسی به عمل آمده از تحقیقات داخلی و خارجی، مهمترین عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر به رفتار خادمیت مطابق جدول ۱ می‌باشد.

## جدول ۱: عوامل تاثیرگذار بر رفتار خادمیت و عوامل تاثیرپذیر از رفتار خادمیت

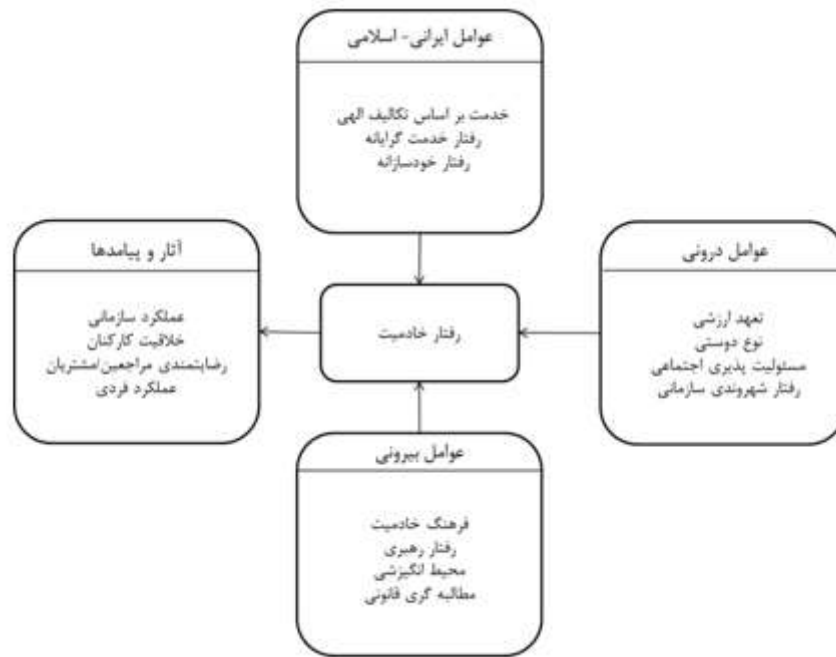
<p>تعهد (دیویس و همکاران، ۲۰۱۰؛ زهرا و همکاران، ۲۰۰۸؛ دیویس و همکاران، ۱۹۹۷)، نوع دوستی (نوبرگا، ۲۰۰۹؛ ادلستون و همکاران، ۲۰۰۷)، رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی مسئولیت پذیری اجتماعی (نوبرگا، ۲۰۰۹)، فرهنگ خادمیت (دیبلر و مولر، ۲۰۱۱؛ دیویس و همکاران، ۱۹۹۷)، رفتار رهبری (هرناندز، ۲۰۰۸؛ ادلستون، ۲۰۰۸)، محیط انگیزشی (لرر و سگال، ۲۰۲۰؛ کاپلویسر، ۲۰۱۱؛ هرناندز، ۲۰۰۸؛ هرناندز، ۲۰۰۷؛ دیویس و همکاران، ۱۹۹۷)، مطالبه گری قانونی (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹)، خدمت بر اساس تکالیف الهی (آهوپای و زارعی وش، ۱۳۹۶)، رفتار خدمت گرایانه و رفتار خودسازانه (امینی و همکاران، ۱۳۹۳)، مالکیت روانشناختی (فلدرمن و هیبل، ۲۰۲۲)، رفتار انسان دوستانه، رفتار پیش قدمانه، رفتار وظیفه گرایانه، رفتار خود گرایانه، زمینه شخصی، زمینه مرتبط با نقش (امینی و رحیم نیا، ۲۰۱۷)، حمایت رابطه‌ای، حمایت انگیزشی، حمایت متنی (کاپلویزر، ۲۰۱۱)، مسئولیت اجتماعی شرکت (مرتضی و همکاران، ۲۰۲۱)</p>	عوامل تاثیرگذار بر رفتار خادمیت
<p>بهبود عملکرد سازمان (هرناندز و همکاران، ۲۰۱۷؛ مادیسون و همکاران، ۲۰۱۷؛ والجو، ۲۰۰۹؛ ادلستون و همکاران، ۲۰۰۷)، خلاقیت کارکنان (کاپلویزر، ۲۰۱۱)، رضایتمندی (دیرویترو و همکاران، ۲۰۰۹)، عملکرد فردی (کاووسکی و بورن، ۲۰۲۲)، کیفیت زندگی و عجزین شدگی شغلی (امینی، ۲۰۱۸)، رفتار کاری نوآورانه و تعهد در کار (آرسئو و چوا، ۲۰۲۲)، رفتار حوزه خصوصی، رفتار حوزه عمومی و سرپرستی اجتماعی (لندن و همکاران، ۲۰۱۸)، رفتار طرفدار محیط زیست کارکنان (مرتضی و همکاران، ۲۰۲۱)، نگرش ها، هنجارهای ذهنی، کنترل رفتاری ادراک شده (ریچاردز و همکاران، ۲۰۲۳)</p>	عوامل تاثیرپذیر از رفتار خادمیت

رفتار خادمیت به این معنا است هر خادمی ترجیح میدهد سازمان و سلامتی آن را به دلیل درک نیازهای سازمانی در کانون توجه قرار دهد (Davis and colleagues, 1997). خادمیت در خدمات اجتماعی تجلی می یابد زیرا مفروضات آن تطابق بیشتری با مأموریت و اهداف سازمانهای دولتی غیرانتفاعی و عامالمنفعه دارد (Edelston and Klermans, 2007). تعهد جهت گیری گروهی را نشان می دهد که در آن هماهنگی و موفقیت گروهی یا سازمانی ارزش بیشتری نسبت به موفقیت فردی دارد (Davis and colleagues, 2010). نوع دوستی یک حالت انگیزشی با هدف نهایی افزایش رفاه فرد دیگر است (Hernandez, 2013). از این رو یک خادم رفتارهای مشارکتی را به کارهای خودمحور ترجیح می دهد و به طور خلاصه رفتاری نوع دوستانه دارد (Davis and colleagues, 2010). رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای اختیاری کارکنان که شامل وظایف رسمی تعریف شده برای آنها نمی باشد و همچنین برای آنها به صورت مستقیم توسط سازمان شامل پاداش نمی شود و در عین حال موجبات بهره وری و اثربخشی سازمان را به همراه دارد گفته می شود (Ozier et al., 2013). مسئولیت پذیری اجتماعی، مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف و ارزش های مورد نظر جامعه است (Al-Omari et al., 2020). فرهنگ خادمیت مجموعه ای از ویژگی های ارائه خدمات و رفتار در سازمان و شامل درک کارمندان از وقایع، شیوه ها و رویه ها و همچنین درک آنها از رفتارهایی است

که از ایشان انتظار می رود (Shin, 2010). کارکردهای رفتار رهبری عبارت است از بررسی عواقب اهداف، سنجش مطلوبیت پیامدها و تقویت اهدافی که به نفع همه هستند تا تصمیمات مناسب را تقویت کنند (Behrnet and colleagues, 2017). محیط انگیزشی الگوی کلی رفتار انگیزشی است که بر استانداردهای اخلاقی درون سازمان و نیز الگوی رفتاری افراد مدیریتی تأثیر می گذارد (Rob and Shajahan, 2018) و امکان پذیری سازمان های خادم به شدت به آنچه محیط انگیزشی فعالیت اصلی سازمان می نامیم بستگی دارد (Lehrer and Segal, 2020). مطالبه گری قانونی به اجرای صحیح قوانین و مقررات و اطلاع رسانی قوانین و مقررات به مشتریان/مراجعین اشاره دارد (Danai Fard and colleagues, 2011). خدمت بر اساس تکالیف الهی، به این معنا است که کارگزاران دولتی در حکومت اسلامی، نه تنها در برابر خدمات و نتایج عملکرد خود ب شهروندان و مقامات سیاسی و دولتی مافوق، پاسخگو هستند، بلکه نسبت به امانت الهی که بر گردن دارند نیز مسئول و پاسخگو هستند (Ahupai and Zarei Vash, 2016). رفتار خدمت گرایانه که هدف اصلی آن کارآمدی و اثربخشی خدمات عرضه شده است، به ویژگیهای رفتاری خاص اشاره دارد که متمرکز بر نوع خدمت و وظیفه ای است که خادمان در حال ارائه آن هستند (Amini et al., 2013). رفتار خودسازانه که اثر آن در کیفیت خدمت و تعاملات خادم تجلی می یابد، دسته ای از ویژگیهای رفتاری فردی که کانون توجه و گرایش آن بر خود شخص معطوف است مانند اطمینان، خشوع و فروتنی، معرفت افزایی، تابآوری، آراستگی ظاهری، صداقت و درستکاری است (Amini et al., 2013).

در سطح پیامدهای رفتار خادمیت، عملکرد سازمان انتقال دروندادها به سوی برون دادها برای دستیابی به پیامدهای مشخص تعریف می شود (Karamat, 2013) و نیز مجموعه ای از شاخص های غیرمالی و مالی می باشد که اطلاعاتی را در خصوص میزان دستیابی به نتایج و اهداف نشان می دهد (Gauria et al., 2011). خلاقیت کارکنان به ایده های بدیع و مفید توسط افراد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می کنند اشاره دارد و می توانند شامل محصولات، خدمات، فرآیندها یا شیوه های جدید باشند (Lee et al., 2020). رضایتمندی مشتریان/مراجعین به عنوان ارزیابی مشتریان از روابط قبلی و تجربیات وی با یک شرکت، یک محصول یا خدمات با توجه به نیازها و انتظارات او تعریف می شود (Fillieri et al., 2017). عملکرد فردی عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می دهند. به عبارتی می توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه ها دانست (Khusbavar, 2008).

با توجه به اطلاعات حاصل از بخش مرور ادبیات و چارچوب نظری، این پیش شرطها و پیامدها به صورت دسته بندی شده بر اساس ماهیت موضوعی، در مدل مفهومی تحقیق (شکل ۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

مقاله بر اساس مدل پیاز ساندرز یک رویکرد عملی و ترکیبی را اتخاذ کرده است که هم روش‌های کیفی و هم کمی را برای بررسی موضوع رفتار خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران به کار گرفته است. این پژوهش از فلسفه عمل‌گرایی یا پراگماتیسم پیروی می‌کند. عمل‌گرایی به محقق اجازه می‌دهد که از روش‌های کمی و کیفی در کنار هم استفاده کند تا به نتایج کاربردی برسد. در این مقاله، ترکیبی از روش‌های کیفی (دلفی و دیمتلفازی) و کمی (معادلات ساختاری) برای تحلیل رفتار خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران استفاده شده است. رویکرد این پژوهش ترکیبی (استقرایی و قیاسی) است. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی، از نظرات خبرگان در زمینه خادمیت استفاده شده (رویکرد استقرایی) و سپس مدل مفهومی ایجاد شده را با داده‌های کمی و استفاده از روش معادلات ساختاری آزمون کرده‌اند (رویکرد قیاسی). استراتژی پژوهش شامل مطالعات پیمایشی و مطالعات موردی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های دلفی و تحلیل دیمتلفازی استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها از خبرگان دولتی در ۴ وزارتخانه جمع‌آوری شده و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آموس تحلیل شده‌اند. روش انتخابی این پژوهش روش چندگانه یا ترکیبی است که شامل استفاده از هر دو روش کیفی و کمی است. داده‌های کیفی برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار خادمیت و داده‌های کمی برای آزمون مدل مفهومی به کار رفته‌اند. افق زمانی پژوهش به صورت مقطعی (Cross-sectional) است، به این معنا که داده‌ها در یک بازه زمانی خاص جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. نمونه‌گیری از کارکنان چهار وزارتخانه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که پژوهش به بررسی

وضعیت رفتار خادمیت در یک بازه زمانی مشخص پرداخته است. تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های دلفی برای جمع‌آوری داده‌های کیفی و پرسشنامه‌های ساختاری برای جمع‌آوری داده‌های کمی است. تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک دیمتل فازی و تحلیل معادلات ساختاری انجام شده است. این تکنیک‌ها به شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر رفتار خادمیت و ارتباطات علی بین آنها کمک کرده‌اند. (Arabshahi Krizi et al., 2019; Davis et al., 2010)

این تحقیق به طراحی الگوی خادمیت در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد رفتاری می‌پردازد. از این رو تحقیق حاضر به لحاظ هدف توسعه‌ای و کاربردی بوده و بر اساس روش از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق ۴ وزارتخانه راه و شهرسازی، ارتباطات و فناوری اطلاعات، امور اقتصادی و دارایی و صنعت، معدن و تجارت می‌باشد که شامل ۱۴ سازمان وابسته، ۶ معاونت و ۶ مرکز می‌باشد. لذا زیر مجموعه‌ای به تعداد ۲۶ سازمان برای طراحی مدل به روش دیمتل فازی مورد استفاده قرار گرفت. ویژگی‌های اصلی برای انتخاب این خبرگان به این شرح بوده که بیش از ۲۰ سال سابقه خدمتی دارند، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا در رشته مدیریت هستند، بیش از ۱۰ سال تجربه مدیریتی داشته باشند، دارای انگیزه کافی برای پاسخگویی باشد و احساس کنند اطلاعات حاصل از این پاسخگویی برای ایشان و سازمان مربوطه دارای ارزش است. از دیگر مواردی که می‌توان در مورد ویژگی‌های خبرگان در این تحقیق اشاره کرد، داشتن یک دیدگاه جامع نسبت به موضوع خادمیت در سازمان‌های دولتی است (تعداد این افراد برای محقق نامشخص بود و به هر سازمان دو پرسشنامه داده شد). لذا نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند زنجیره‌ای انجام شد. در نهایت ۱۵ پرسشنامه قابل ارزیابی برگشت داده شد. به منظور گردآوری داده‌های مربوط به نحوه ارتباط و شدت اثرگذاری و رابطه علی و معلولی عناصر مدل بر یکدیگر، از پرسشنامه استفاده شده است. روایی همگرایی پرسشنامه میزان همبستگی هر عامل با سوالاتش را مشخص می‌کند که با توجه به نتایج به دست آمده همگی بیش از ۰/۵ می‌باشند لذا اعتبار ابزار اندازه‌گیری به روش روایی همگرا، قابل پذیرش است. در خصوص روایی واگرا، لازمه تأیید بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (در قطر جدول) از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است که نتایج آن، برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر می‌باشد. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی برای همه متغیرها استفاده شد که مقادیر آنها بیشتر از ۰,۷ می‌باشد که در نتیجه نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه می‌باشد. تنها مورد استثناء رفتار خادمیت می‌باشد که به لحاظ بالاتر بودن از مقدار ۰,۶ و تفاوت جزئی با ۰,۷ قابل چشم‌پوشی است. پرسشنامه‌های به کار گرفته شده شامل ۲ بخش عمده می‌باشد: الف) نامه همراه: که در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در عرضه داده‌های موردنیاز، بیان می‌شود. برای این منظور بر با ارزش بودن داده‌های حاصل از پرسشنامه تأکید گردیده تا پاسخ‌دهنده بطور مناسب نسبت به پاسخ‌دهی به سوال‌ها اقدام نماید. ب) سوالات تخصصی: این بخش شامل سوالات تخصصی در خصوص تحلیل داده‌ها است. در طراحی این قسمت، سعی می‌گردد که پرسشنامه‌ها با طیف ۵ نقطه‌ای تا حد امکان کلیه جوانب را پوشش داده و به آسانی قابل فهم باشد. برای بررسی میزان اهمیت عوامل شکل دهنده

رفتار خادمیت از پرسشنامه مرحله اول دلفی فازی، برای تکمیل بررسی میزان اهمیت عوامل شکل دهنده رفتار خادمیت از پرسشنامه مرحله دوم دلفی فازی، برای طراحی مدل از پرسشنامه دیمتل فازی و برای آزمون مدل سشنامه معادلات ساختاری استفاده گردید. لازم به ذکر است مقیاس های زبانی در بخش محاسبات دیمتل فازی بر اساس جدول ۲ می باشد.

جدول ۱: گزینه های زبانی و اعداد فازی متناظر برای سنجش شدت تأثیرات

عبارات زبانی	معادل قطعی	اعداد فازی مثلثی
بدون تاثیر VL	۰	۰, ۰, ۰,۲۵
تاثیر کم L	۱	۰, ۰,۲۵, ۰,۵
تاثیر متوسط M	۲	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵
تاثیر زیاد H	۳	۰,۵, ۰,۷۵, ۱
تاثیر خیلی زیاد VH	۴	۰,۷۵, ۱, ۱

### یافته ها

از حجم نمونه ۴۸۰ نفری که پرسشنامه توزیع شد ۳۹۰ نفر پاسخ دادند. اطلاعات بخش آمار توصیفی برای پژوهش حاضر در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان

متغیر	تعداد افراد (N)	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	درصد
سن (سال)	۳۹۰	۳۴,۲	۸,۳	۲۰	۵۸	-
جنسیت						
مردان	۲۳۰	-	-	-	-	٪۵۹,۰
زنان	۱۶۰	-	-	-	-	٪۴۱,۰
تحصیلات						
دیپلم	۹۰	-	-	-	-	٪۲۳,۱
کارشناسی	۲۱۰	-	-	-	-	٪۵۳,۸
کارشناسی ارشد و بالاتر	۹۰	-	-	-	-	٪۲۳,۱
سابقه کار (سال)	۳۹۰	۹,۵	۴,۸	۱	۲۵	-

روش دیمتل فازی به بررسی روابط بین معیارها و زیرمعیارها می‌پردازد و توسط ماتریس ارتباط کل معیارهای تاثیرگذار و تاثیرپذیر (یا به عبارتی دیگر معیارهای علی و معلول) را مشخص می‌سازد. این روش از روشهای تصمیم‌گیری چندشاخصه می‌باشد. همان‌طور که از نام این روش پیداست تمامی محاسبات در محیط فازی صورت می‌گیرد. برای اجرای روش دیمتل فازی، پس از گردآوری دیدگاه‌های خبرگان در خصوص میزان تاثیر هر یک از عوامل بر یکدیگر، ماتریس ارتباط مستقیم فازی  $X$  تشکیل می‌شود. در جدول ۴ ماتریس ارتباط کامل فازی شده ارائه گردیده است.

جدول ۳: ماتریس ارتباط کامل فازای شده

عوامل درونی	عوامل بیرونی	عوامل ایرانی-اسلامی	رفتار خادمیت	آثار و پیامدها							
عوامل درونی	۰,۲۶	۰,۰۹	۰,۷۳	۰,۳۳	۰,۱۴	۰,۸۶	۰,۴۷	۰,۲۳	۰,۹۴	۰,۵۴	۰,۲۷
عوامل بیرونی	۰,۱۸	۰,۰۴	۰,۷۶	۰,۳۵	۰,۱۵	۰,۹	۰,۴۹	۰,۲۳	۰,۹۹	۰,۵۶	۰,۲۷
عوامل ایرانی-اسلامی	۰,۲۴	۰,۰۸	۰,۵۵	۰,۱۸	۰,۰۴	۰,۸۶	۰,۴۴	۰,۲۱	۰,۹۴	۰,۵۱	۰,۲۵
رفتار خادمیت	۰,۲۳	۰,۰۹	۰,۶	۰,۱۲	۰,۰۸	۰,۵۵	۰,۱۹	۰,۰۵	۰,۸۲	۰,۴۴	۰,۲۳
آثار و پیامدها	۰,۱۷	۰,۰۴	۰,۵۴	۰,۱۷	۰,۰۳	۰,۶۳	۰,۲۶	۰,۰۸	۰,۵۶	۰,۲	۰,۰۵

همچنین بر اساس جدول فوق، نتایج دیفازی سازی مطابق جدول ۵ می باشد.

جدول ۴: مقادیر دی فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل

عوامل درونی	عوامل بیرونی	عوامل ایرانی-اسلامی	رفتار خادمیت	آثار و پیامدها
عوامل درونی	۰,۲۹	۰,۳۷	۰,۵۰	۰,۵۶
عوامل بیرونی	۰,۴۲	۰,۳۹	۰,۵۲	۰,۵۸
عوامل ایرانی-اسلامی	۰,۴۱	۰,۲۲	۰,۴۷	۰,۵۴
رفتار خادمیت	۰,۲۵	۰,۲۶	۰,۲۳	۰,۴۷
آثار و پیامدها	۰,۲۹	۰,۲۱	۰,۲۹	۰,۲۴

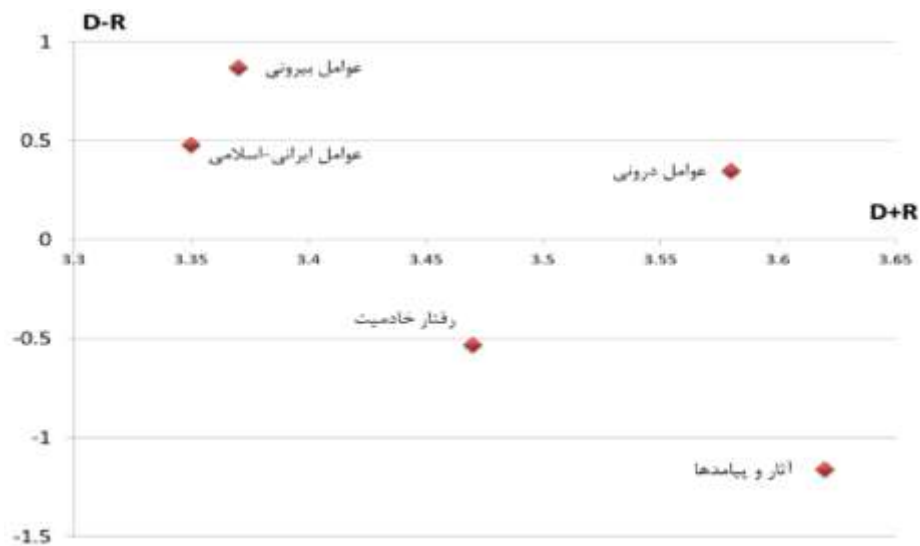
خروجی نهایی محاسبات فازی و نمودار علی به صورت جدول ۶ قابل تفسیر است.

جدول ۵: خروجی محاسبات فازی بر اساس روابط علت و معلول

متغیر	نوع تاثیر	D	R	D+R	D-R
عوامل درونی	تاثیر گذار	۱,۹۶	۱,۶۲	۳,۵۸	۰,۳۵
عوامل بیرونی	تاثیر گذار	۲,۱۲	۱,۲۵	۳,۳۷	۰,۸۷
عوامل ایرانی-اسلامی	تاثیر گذار	۱,۹۱	۱,۴۴	۳,۳۵	۰,۴۸
رفتار خادمیت	تاثیر پذیر	۱,۴۷	۲,۰۰	۳,۴۷	-۰,۵۳
آثار و پیامدها	تاثیر پذیر	۱۳,۲۳	۲,۳۹	۳,۶۲	-۱,۱۶

بر اساس جدول فوق، جمع عناصر هر سطر (D) نشان گر میزان تاثیر گذاری آن عامل بر سایر عوامل مدل است. براین اساس، معیار عوامل بیرونی از بیشترین تاثیر گذاری بر سایر عوامل در مدل برخوردار است. مجموع عناصر

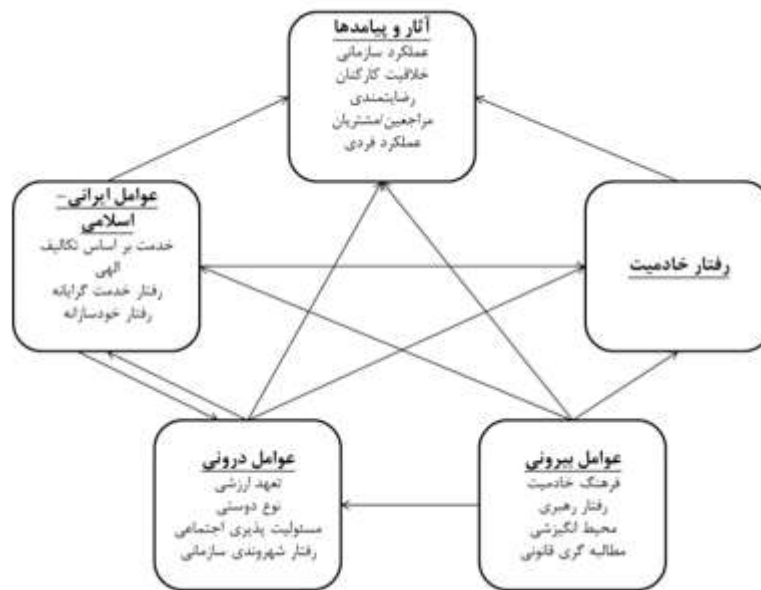
ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است. بر این اساس، معیار آثار و پیامدها (بر طبق انتظار) از میزان تاثیرپذیری بالاتری برخوردار است. شاخص (D+R) که در نمودار دکارتی در قسمت بردار افقی قرار دارد، میزان تاثیر و تاثیر نسبت عوامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هر چه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بر این اساس معیار آثار و پیامدها که از بیشتری تاثیرپذیری برخوردار بود، بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه نیز دارد. بردار عمودی (D-R)، قدرت تاثیرگذاری 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 معیارهای رفتار خادمیت و آثار و پیامدها به عنوان متغیرهای معلول شناخته می شوند که از سایر عوامل تاثیر می پذیرند. همچنین عوامل درونی، عوامل بیرونی و عوامل ایرانی-اسلامی به عنوان متغیر علی و اثرگذار شناخته می شوند.



شکل ۲: نمودار دکارتی مربوط به نتایج محاسبات فازی

در ادامه 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. 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. با توجه به موارد بیان شده، الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری مطابق شکل ۳ می باشد (شدت اثر هر یک از روابط مطابق جدول ۳ می باشد). با توجه به اطلاعات بدست آمده، بیشترین ضریب اثر بر رفتار خادمیت به ترتیب مربوط به عوامل بیرونی، عوامل درونی و عوامل ایرانی-اسلامی است.

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 ۳) مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۳: نتایج الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد رفتاری در مدل اصلی

### بحث و نتیجه گیری

در نظریه خادمیت مدلی از انسان تصور می شود که دوستدار سازمان و خادم اهداف آن است. اگرچه هدف سازمان های دولتی خدمت به منافع جامعه می باشد، اما این امر غیرقابل چشم پوشی است که جهت گیری سیاسی یکی از مهمترین ملاک های گزینش مدیران در سازمان های دولتی است و در نتیجه این احتمال وجود دارد که اهداف سازمان دولتی در راستای نیل به اهداف و رقابت های سیاسی و نه صرفا جامعه سوق پیدا کند (Alwani, 2002). با توجه به اینکه تاکنون مولفه های شکل دهنده رفتار خادمیت در لابه لای مطالعات مختلف به صورت پراکنده مطرح شده است، این تحقیق تلاش نمود تا الگوی خادمیت در سازمانهای دولتی ایران را با رویکرد رفتاری و با استفاده از روش دیمتل فازی ارائه نماید.

بر اساس نتایج تحقیق بیشترین ضریب اثر بر رفتار خادمیت مربوط به عوامل بیرونی شامل فرهنگ خادمیت، رفتار رهبری، محیط انگیزشی و مطالبه گری قانونی است. در سازمان های مورد بررسی، این یافته به این معناست که اگر سازمان ها می خواهند رفتارهای خادمیت را در کارکنان خود تقویت کنند، باید بر عوامل بیرونی به ویژه فرهنگ خادمیت، رهبری مؤثر، ایجاد محیط انگیزشی و رعایت الزامات قانونی توجه ویژه داشته باشند. تقویت هر یک از این عوامل می تواند منجر به افزایش رفتارهای خادمانه در سازمان شود و به طور کلی باعث بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فضای کاری مثبت تر شود. این یافته همسو با نتایج تحقیقات دیبلر و مولر (۲۰۱۱)، دیویس و همکاران (۱۹۹۷)، هرماندز (۲۰۰۸)، ادلستون (۲۰۰۸)، لور و سگال (۲۰۲۰)، کاپلویسر (۲۰۱۱)، هرماندز (۲۰۰۷) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) است. نقش عوامل بیرونی به این دلیل حائز اهمیت است که انگیزه ها در کارکنان تحت تاثیر

نظام های پاداش (به عنوان عوامل بیرونی) قرار دارد و مطابق نظریه خادمیت، وجود انگیزه در افراد مانند خودشکوفایی، تعلقات اجتماعی و نیل به موفقیت منجر به رفتارهای خادمانه می شود (Davis et al., 1997). با این حال، آنچه در نظریه خادمیت در خصوص پاداش تاکید می شود، ایجاد ارزش های اجتماعی و پاداش های روانی برای خدمتگزاری است. علاوه بر مقوله پاداش، ارتباط بین عملکرد خدمات و حقوق و دستمزد کارکنان بر امر خادمیت تاثیر گذار است و نوع رفتار کارکنان را شکل می دهد. 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 (Franco Santos and Utley, 2018; Schilman and Bjorstrom, 2019). 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. با توجه به اینکه یکی از عوامل مهم در معیارهای بیرونی، رفتار رهبری می باشد، لازم است رهبری سازمان خادمیت را سرلوحه کار قرار داده و سرآمد کارکنان باشد. مدیرانی که گاه در سطح عملیاتی در مقابل مراجعین/مشتریان اقدام به ارائه خدمت می نمایند، در این راستا گام بر میدارند. با توجه به اینکه یکی از عوامل مهم در معیارهای بیرونی، رفتار رهبری می باشد، لازم است رهبری سازمان خادمیت را سرلوحه کار قرار داده و سرآمد کارکنان باشد. مدیرانی که گاه در سطح عملیاتی در مقابل مراجعین/مشتریان اقدام به ارائه خدمت می نمایند، در این راستا گام بر میدارند. به منظور توسعه رفتار خادمیت در سازمان، محیط انگیزشی می بایست به گونه ای باشد که فرد با حضور در سازمان، احساس خستگی و درگیری فکری نداشته باشد. یکی از مصادیق این موضوع، عدم تناسب بین ویژگی های مورد نیاز شغل و شخصیت شاغل است که می بایست این امر در استخدام و ترفیع مورد توجه جدی قرار گیرد. پیش از هر چیز ضروری است تا سیستم گزینش و استخدام کارکنان به گونه ای باشد که انگیزه ارائه خدمات عمومی و عشق به فعالیت در زمینه تخصصی مورد نیاز در فرد وجود داشته باشد و خود را در مقابل آن مسئول بداند.

دومین عامل اثرگذار بر رفتار خادمیت، عوامل درونی تعهد ارزشی، نوع دوستی، مسئولیت پذیری اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی است که همسو با نتایج تحقیقات دیویس و همکاران (۲۰۱۰)، زهرا (۲۰۰۸)، دیویس و همکاران (۱۹۹۷)، نوبرگا (۲۰۰۹) و ادلستون و همکاران (۲۰۰۷) است. انگیزه درونی انگیزه ای 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. با توجه به اینکه برخی کارکنان در سازمان، سرآمد دیگر کارکنان از منظر خادمیت در قبال مراجعین/مشتریان هستند، ضروری سازمان با الگو قرار دادن آنان، زمینه فرهنگی و ارزشی را برای چنین رفتارهایی در سازمان گسترش دهد. یکی دیگر از مهمترین عوامل تاثیرگذار، محیط انگیزشی برای رفتار خادمیت در سازمان است. لذا شایسته است نظام پاداش بر اساس سطح رفتار خادمیت کارکنان ساماندهی یا اصلاح شود. البته این نظام پاداش می تواند ماهیت روانی داشته باشد تا از پیوند سطح عملکرد کارکنان با مشوق های مالی و شرطی سازی عملکرد کارکنان اجتناب شود. در همه سازمان ها مشاهده می شود که برخی کارکنان در شغل خود دچار مشکلاتی هستند و در این زمینه ضعف هایی دارا می باشند. بر این اساس ضروری است تا سازمان با شناسایی این افراد، از روش های منتورینگ و کوچینگ در جهت رفع نواقص و بهبود عملکرد اقدام نماید.

سومین عامل اثرگذار بر رفتار خادمیت مربوط به عوامل ایرانی-اسلامی شامل خدمت بر اساس تکالیف الهی، رفتار خدمت گرایانه و رفتار خودسازانه است که سازگار با نتایج پژوهش آهوپای و زارعی وش (۱۳۹۶) و امینی و همکاران (۱۳۹۳) است. 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 موثر در خادمیت در سازمان و در رهبری مطرح نمود. لایب (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 موثر 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 مدیر 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 با نیت الهی است. ضروری است سازمان شاخص هایی را جهت سنجش رفتارهای خادمیت در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان قرار دهد تا کارکنان و مدیران مربوطه بتوانند به شناخت و آگاه بیشتری از نقاط قوت و ضعف خود در این زمینه دست یابند. لازم است سازمان های دولتی، در دوره های زمانی متوالی، نظرات مشتریان و ارباب رجوع را در خصوص کیفیت و کمیت ارائه خدمات مورد بررسی قرار داده و در جهت رفع نقاط ضعف تلاش نمایند. ضروری است از معیارهایی متناسب با ماهیت خادمیت در سازمان های دولتی جهت ارتقای شغلی کارکنان و مدیران بهره گیری شود. فرهنگ خدمتگزاری یکی از مهم ترین عواملی است که در هر سه مدل نقش متغیر علی برجسته دارد. از این رو ترویج فرهنگ خدمتگزاری در سازمان های دولتی مانند مهرورزی، عشق به خدمت و احترام به حقوق دیگران مهمترین مساله ای است که در جهت توسعه خادمیت سازمانی باید به آن پرداخت.

در نهایت یافته‌های تحقیق نشان داد که رفتار خادمیت و پیش شرط‌های آن یعنی 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 هرناندز و همکاران (۲۰۱۷)، مادیسون و همکاران (۲۰۱۷)، والجو (۲۰۰۹)، ادلستون و همکاران (۲۰۰۷)، کاپلویزر (۲۰۱۱)، رویتر و همکاران (۲۰۰۹) و کاوسکی و بورن (۲۰۲۲) است. به این معنا که کارکنانی که رفتارهای خادمیت از خود بروز می‌دهند عملکرد فردی و خلاقیت بالاتری در کار خواهند داشت که در نهایت انجام این رفتارها به صورت جمعی منجر به بهبود سطح عملکرد سازمان و رضایت مندی مراجعین/مشتریان خواهد شد. این رفتارها در بلندمدت هنجارهای رفتاری را به وجود می‌آورد که هدف نهایی سازمان‌های دولتی و عام‌المنفعه و عملکردی که منافع مردم را تأمین کند منجر می‌گرداند. تسهیل روابط کار و تقویت کار تیمی و روابط مناسب بین کارکنان از دیگر مواردی است که به منظور تقویت خادمیت در سازمان می‌بایست مورد توجه مدیران قرار گیرد. قوانین دست و پاگیر از سطح خادمیت و پاسخگویی سریع و مناسب به مشتریان/ارباب رجوع می‌کاهد. از این رو ضروری است با برگزاری جلسات با کارکنان، این موارد مورد شناسایی قرار گرفته و در صورت نیاز بازبینی و یا به کارکنان در خصوص این موارد استقلال عمل داده شود. شرط خادمیت کارکنان، در اختیار داشتن منابع و امکانات مناسب جهت ارائه خدمات است. از این رو سازمان می‌بایست با فراهم آوردن تجهیزات مورد نیاز کارکنان، نسبت به کاهش زمان انتظار و بار مراجعات اقدام نماید.

با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق، فرهنگ خدمتگزاری در سازمان‌های دولتی مانند مهرورزی، عشق به خدمت و احترام به حقوق دیگران مهمترین مساله‌ای است که در جهت توسعه خادمیت سازمانی باید به آن پرداخت. همچنین با توجه به اینکه یکی از موانع در زمینه بهبود خادمیت، محدودیت کارکنان در چارچوب وظایف محوله و اختیارات می‌باشد، می‌بایست در یک سازمان خادم، تفویض اختیار به شکل مناسب تری انجام گیرد تا در زمان‌های مورد نیاز، کارکنان بتوانند با شناخت بهتر نیازها و کمبودها، به رفع موانع و اقدامات فوری اقدام نمایند. علاوه بر این، با توجه به اینکه عوامل ایرانی-اسلامی به عنوان یکی از پیش شرط‌های بخادمیت در سازمان مطرح می‌باشد، لازم است با استفاده از ظرفیت‌های موجود، تعالیم دینی در قالب شعار و پوستر در معرض دید کارکنان و نیز در ارزش‌های مورد انتظار از کارکنان در سازمان به صورت برجسته تری مطرح شود و از آموزه‌های دینی در این زمینه بهره‌گیری شود. یکی دیگر از مهمترین عوامل تاثیرگذار، محیط انگیزشی برای رفتار خادمیت در سازمان است. لذا شایسته است نظام پاداش بر اساس سطح رفتار خادمیت کارکنان ساماندهی یا اصلاح شود. البته این نظام پاداش می‌تواند ماهیت روانی داشته باشد تا از پیوند سطح عملکرد کارکنان با مشوق‌های مالی و شرطی‌سازی عملکرد کارکنان اجتناب شود. در همه سازمان‌ها مشاهده می‌شود که برخی کارکنان در شغل خود دچار مشکلاتی هستند و در این زمینه ضعف‌هایی دارا می‌باشند. بر این اساس ضروری است تا سازمان با شناسایی این افراد، از روش‌های متورینگ و کوچینگ در جهت رفع نواقص و بهبود عملکرد اقدام نماید. با توجه به اینکه یکی از موانع در زمینه بهبود خادمیت، محدودیت کارکنان در چارچوب وظایف محوله و اختیارات می‌باشد، می‌بایست در یک

سازمان خادم، تفویض اختیار به شکل مناسب تری انجام گیرد تا در زمان های مورد نیاز، کارکنان بتوانند با شناخت بهتر نیازها و کمبودها، به رفع موانع و اقدامات فوری اقدام نمایند. با توجه به اینکه عوامل ایرانی-اسلامی به عنوان یکی از پیش شرط های بخادمیت در سازمان مطرح می باشد، لازم است با استفاده از ظرفیتهای موجود، تعالیم دینی در قالب شعار و پوستر در معرض دید کارکنان و نیز در ارزش های مورد انتظار از کارکنان در سازمان به صورت برجسته تری مطرح شود و از آموزه های دینی در این زمینه بهره گیری شود. سازمان های دولتی ضروری است پاسخگو بودن در قبال سازمان، همکاران، ریاست و به ویژه ارباب رجوع/مشتریان را جهت دستیابی به سازمانی خادم در اولویت قرار دهند. با توجه به اینکه انتصاب ها و ارتقای شغلی بر مبنای روابط سیاسی و جناحی در سازمان منجر به کاهش تمرکز بر امر خدمتگزاری می شود، شایسته است، رفتار خادمیت مهمترین مبنای در انتصاب و ارتقای شغلی مدیران و کارکنان باشد.

نتایج این تحقیق نشان داد که خادمیت سازمانی از منظر رفتاری تحت تاثیر عوامل درونی، بیرونی و عوامل ایرانی-اسلامی می باشد که نیاز است در تحقیقات آینده با استفاده از پارادایم اثبات گرایی و روش مدل سازی معادلات ساختاری در جوامع آماری مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان به اثبات پذیری و تعمیم پذیری بیشتری در زمینه خادمیت در سازمان های دولتی ایران دست یافت.

در انجام هر پژوهشی مشکلات و موانعی وجود دارد، و این پژوهش نیز از این امر مستثنی نبوده و همانند سایر پژوهش های پیشین، توسط تعدادی از محدودیت های متداول در پژوهش ها محدود شده است. بنابراین باید این موضوع را مدنظر قرار داد که این پژوهش از بودجه، محدودیت زمانی و تجربه کم توسط پژوهشگر برخوردار است که به طور قطع این محدودیت ها بر پژوهش انجام شده اثر گذار می باشد. اهم محدودیت ها در این پژوهش به شرح زیر است؛

- یکی از مهمترین مشکلات در تحقیق حاضر پیرامون جمع آوری داده های مورد نیاز بود. با توجه به حجم داده های مورد نیاز، گردآوری داده ها در مدت زمان مورد نیاز با محدودیت هایی مواجه شد.
- یکی دیگر از محدودیت های این تحقیق این است که در تعمیم نتایج آن می بایست احتیاط صورت گیرد زیرا بررسی های انجام شده محدود به وزارت خانه های مورد مطالعه است و می بایست صرف نظر از الگوی روش شناسی تحقیق، در تعمیم نتایج احتیاط کرد.

## منابع:

- Ahupai, M.; Zarei Vash, F. (2016), presenting an Islamic model of public management criteria with a comparative approach to the theories of agency and servanthood, *Islam and Management Research Journal*, 14: 57-76. (In Persian)
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4): 841-848
- Alwani, M., (2001). The theory of agency and Stewardship: Do managers dedicate themselves to the organization or does the organization dedicate itself to them" *Management and Development*, No. 55, pp. 6-11.
- Amini, A. (2018). Fitting the model of teachers' job involvement based on the perception of Stewardship behavior of school principals and the quality of their work life. *School management scientific research quarterly*. Seventh period - second issue - summer 2018.
- Amini, A., Rahim Nia, F. (2017). Validation of the model of lands affecting the Stewardship behavior of agents of the Hajj and Pilgrimage Organization. *Management of organizational culture*, volume 16, number 2, summer. Pages 485-502.
- Amini, A.; Mortazavi, S.; Rahim Nia, F.; Nazimi, Sh. (2013), Discovering the factors affecting the servant behavior of agents of the Hajj and Pilgrimage Organization, *Strategic Management Thought*, 16: 133-160. (In Persian)
- Arabshahi Krizi A., Nazarpour F. (2019). Investigating the effect of servant leadership on organizational identity with regard to the moderating role of spiritual intelligence (case study: employees of Mashhad District 3 Education Department). *Bi-Quarterly Scientific Research Journal of Organizational Education Management*, 9(1):115-145. (In Persian)
- Arceo, J., Chua, E. (2022) Organizational Dynamics and Stewardship in Promoting Innovative Work Behavior and Commitment at Work. *International Journal of Academe and Industry Research* Volume 3 Issue 3 September 2022. DOI: <https://doi.org/10.53378/352917>
- Azizi, M.; Salmani Bidgholi, M. (2017) Fuzzy analysis of factors affecting Stewardship in companies, *Organizational Culture Management*, 16 (1): 1-29. . (In Persian)
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1): 229–244.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2013). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3): 1–12.
- Danai Fard H., Rajabzadeh A., Darvishi A. (2009). Clarifying the role of moral-Islamic competence and Stewardship culture in promoting public accountability of public hospitals. *Medical ethics and history*, 3 (4): 57-70. (In Persian)
- Darvish, H., Hassanzadeh, A., Montazeri, M., Fathizadeh, A. (2013). Designing and explaining the Khadim organization model. *Scientific Quarterly of Government Organizations Management*, 2(4): 57-76. . (In Persian)
- Darvish, H.; Fathizadeh, A. (2014). Investigating behavioral and structural factors affecting the Stewardship of Imam Khomeini's (RA) relief committee. *Public Administration*, 7(3): 459-480. (In Persian)

- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1093–1116.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20–47
- De Ruyter, K., De Jong, A., & Wetzels, M. (2009). Antecedents and consequences of environmental stewardship in boundary-spanning B2B teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37: 470-487.
- Delkhosh Kasmai, A.; Jafari, M.; Niroumand, P. (2011). Servant leadership model in hospital management: a case study of Waliasr (Aj) Naja Hospital, *Medical Medicine*, 3: 162-16. . (In Persian)
- Dibrell, Clay & Moeller, Miriam. (2011). The impact of a Stewardship-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*.
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6): 1055-1061.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22 (4): 545-565.
- Feldermann, S., Hiebl, M. (2022) Psychological ownership and stewardship behavior: The moderating role of agency culture. *Scandinavian Journal of Management* 38 (2022) 101209.
- Filieri, R., McLeay, F., Tsui, B. (2017). Antecedents of Travellers' Satisfaction and Purchase Intention from Social Commerce Websites, In book: *Information and Communication Technologies in Tourism*.
- Gavrea, C. Ilies, L. Stegorean, R. (2011), Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6(2): 285-300.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1): 121–128.
- Hernandez, M. (2012). Towards an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37: 172–193.
- Hernandez, M., Guarana, C. L., & Halgin, D. S. (2017). An empirical examination of the performance outcomes of stewardship behavior. In *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hernandez, Morela (2007). Stewardship: Theoretical Development And Empirical Test Of Its Determinants, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Fuqua School of Business in the Graduate School of Duke University.
- Karamat, A U., (2013), Impact of Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D&R Cambic Communication. *Business Economics and Tourism*.
- Kaveski, I. D., & Maria Beuren, I. (2022). Stewardship behavior and managerial performance in family businesses. *Revista de Contabilidade e Organizações*.

- Khaef Elahi A.A., Nowrozi M.T., Danai Fard H. (2008). Explaining the model of effectiveness of Iran's government organizations based on the role of servant leadership. *Management research in Iran*, 13 (2): 65-91. (In Persian)
- Khoshbavar R. (2008). *The Relationship between Quality of Working Life, Productivity and Performance of Behshahr Education Department Staff*: Islamic Azad University.
- Kuppelwieser, Volker G. (2011) : Stewardship behavior and creativity, *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, pp. 274-295.
- Kuppelwieser, Volker G. (2011) : Stewardship behavior and creativity, *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, 22(3): 274-295,
- Landon, A., Kyle, G., Riper, C., Schuett, M., Park, J. (2018) Exploring the Psychological Dimensions of Stewardship in Recreational Fisheries. *North American Journal of Fisheries Management* 38:579–591, 2018
- Lehrer, M., & Segal, L. (2020). The stewardship organization: essential characteristics and conditions of feasibility. *American Journal of Business*, 35(3/4), 175-190.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*
- Madison, K. J. (2014). Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: an empirical investigation of structure, behavior, and performance within family firms.
- Madison, K.; Holt, D. T.; Kellermanns, F. W.; Ranft, A. L. (2016), "Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories", *Family Business Review*, Vol. 29 No. 1: 65-93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Murtaza, S.A.; Mahmood, A.; Saleem, S.; Ahmad, N.; Sharif, M.S.; Molnár, E. Proposing Stewardship Theory as an Alternate to Explain the Relationship between CSR and Employees' Pro-Environmental Behavior. *Sustainability* 2021, 13, 8558. <https://doi.org/10.3390/su13158558>
- Neubaum, D. O.; Thomas, C. H.; Dibrell, C.; Craig, J. B. (2017), "Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity", *Family Business Review*, Vol. 30 No. 1: 37-60. <https://doi.org/10.1177/0894486516673701>
- Nóbrega, K. (2009). *Servant organization: how individual behavior can be expanded to a business approach*, Universidade Potiguar.
- Ozyer, Kabilary & Eryigit, Mehmet & Erbaharil, Aytunc. The relationship between burnout and organizational commitment : A survey in Turkish business context, The 2013 IBEA, International Conference on on business, economics, and accounting 20-23 march 2013, Bangkok-Thailand.
- Peck, J., Kirk, C. P., Luangrath, A. W., & Shu, S. B. (2021). Caring for the commons: Using psychological ownership to enhance stewardship behavior for public goods. *Journal of Marketing*, 85(2), 33-49.
- Pierce, J. L., O'driscoll, M., & Coghlan, A. (2004). Work environment structure and psychological. Ownership: the mediating effects of control, *Journal of Social Psychology*, 144(5): 507-534.

- Richards, J., Miller, Z., Norvell, R., Smith, J. (2023) Integrating moral norms and stewardship identity into the theory of planned behavior to understand altruistic conservation behavior among hunters in southwestern Utah (USA) HUMAN DIMENSIONS OF WILDLIFE <https://doi.org/10.1080/10871209.2023.2299870>.
- Rob, S. A., & Shahjahan, S. (2018) Managing A Motivational Environment-A Theoretical Study. Dhaka Commerce College Journal, 38.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4 edition). San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-446.
- Schillemans, T. (2013). Moving Beyond The Clash of Interests: On stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies. Public Management Review, 15(4), 541–562.
- 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.
- Shul, A., Hadovinejad, M., Siahpour, A.. (2018). Designing the Khadim organization model using Fuzzy DIM. Managing Organizational Culture, 17(2): 173-192. . (In Persian)
- Turnbull, John & Johnston, Emma & Kajlich, Lana & Clark, Graeme. (2020). Quantifying local coastal stewardship reveals motivations, models and engagement strategies. Biological Conservation. 249.
- Vallejo, C., M. (2009). The effects of commitment of nonfamily employees of family firms from the perspective of stewardship theory, Journal of Business Ethics, 87: 379– 390.
- Vallejo, M. C. (2009), “The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory”, Journal of Business Ethics, Vol. 87 No. 3: 379-390.
- 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.