

## طراحی و تبیین مدل سازمان خادم در بخش عمومی (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره))

حسن درویش<sup>۱</sup>، علیرضا حسن زاده<sup>۲</sup>، محمد منتظری<sup>۳</sup>، علیرضا فتحی زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۶/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۱۵

### چکیده

با توجه به مشکلات فراوانی که بیشتر سازمان‌ها با آن مواجهند، می‌توانیم ریشه برخی از مهم‌ترین مشکلات را در نبود نگرش خدمتگزاری در سطح اعضای سازمان که صرفاً توجه به منافع فردی خود را در اولویت قرار داده‌اند را نام ببریم و به همین لحاظ، شکل‌گیری سازمان‌های خادم برای توجه به منافع عموم جامعه و ارائه خدمات متعالی دارای اهمیت فراوانی است. این مقاله، مبتنی بر پژوهشی کیفی، با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد به مطالعه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سازمان خادم در نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) می‌پردازد. در این راستا با ۱۱ تن از مدیران کمیته امداد شهرستانهای استان کرمان و ۱۱ تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها به عنوان نمونه و به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که نگرش خادمانه در اعضای سازمان به عنوان مقوله محوری و در تعامل با عوامل دیگر، باعث شکل‌گیری سازمان خادم می‌شود. نحوه تعامل این عوامل در مدل نهایی تحقیق نشان داده شده است. مطلع کردن کارکنان از ارزش کار خود و تأثیری که بر زندگی دیگران دارند و همچنین آگاه کردن آنان از فرصت و توفیق الهی که عرصه خدمتگزاری برایشان فراهم آورده است، در شکل‌گیری نگرش خادمانه کارکنان تأثیر بسزایی دارد و در نهایت، این نگرش پایه‌ای برای شکل‌گیری سازمان خادم خواهد بود.

### کلید واژه‌ها

خدمت‌محوری سازمانی، سازمان خادم، نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، نگرش خدمتگرا

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، نویسنده مسئول: dr.darvish43@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس.

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران.

## مقدمه

هیچ گونه همدلی و همکاری میان شهروندان و حکومت شکل نمی‌گیرد. فردریکسون<sup>۴</sup> معتقد است که مشکل واقعی اداره عمومی، گسیختگی و گسستگی بین سازمان‌ها و کارکنانشان است. در نتیجه، آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد آن است که چگونه این سیستم‌ها می‌توانند به صورت ارگانیزی برای توسعه گروه از طریق همکاری، خادمیت و توازن بین افراد و سیستم عمل کنند (بریان،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳). تا کنون محققان تئوری‌های خادمیت، بر روی تمایز این تئوری تمرکز داشته‌اند تا درک ساختار و شکل‌گیری آن. آنها توجه اندکی به این موضوع داشته‌اند که چگونه عوامل در سطح سازمانی باعث ایجاد فرایندهای روانی مجزایی شده که منجر به خادمیت در سازمان می‌شود. از این نظر، تئوری‌دهندگان قبلی نتوانسته‌اند سازمان‌هایی را ایجاد کنند که خادمیت را اجرا و حفظ کنند. بنابر این، این کمبود احساس می‌شود (هرناندز،<sup>۶</sup> ۲۰۱۲). تئوری خادمیت بیشتر در مورد مدیریت سازمان مورد بحث قرار گرفته است (دونالدسون و دیویس،<sup>۷</sup> ۱۹۹۱). نتیجه اینکه آنچه به عنوان خادمیت می‌شناسیم، از لحاظ تحقیقی گسترش و توسعه کمی داشته است.

هنگامی که سازمانها دائماً و پشت سر هم اشتباهات خود را در ارائه خدمات تکرار می‌کنند؛ یا هنگامی که به وعده‌های خود عمل نمی‌کنند، مشتری اعتماد خود را درباره توانایی انجام آنچه آن سازمان وعده داده است، از دست می‌دهد. عذرخواهی صادقانه و دوستانه اعضای مسئول هم نمی‌تواند اعتماد از دست رفته در ارائه خدمات را جبران کند (بری<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۴). به عنوان مثال، فقیهی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بیمارستان‌های تهران از نظر پاسخگویی و کیفیت خدمات در وضعیت مناسبی نیستند و ضعف فرهنگ خدمت‌رسانی، به کاهش اعتماد شهروندان منجر شده است.

روانشناسان اجتماعی و نظریه‌پردازان دولت پی به رشد فزاینده برنامه‌هایی برده‌اند که نسبت به منافع عامه بسیار بی‌تفاوتند و صحبت از پرورش و ایجاد نوعی فرهنگ خودستایی در سازمان‌ها می‌شود؛ رفتاری که مسئولیت اجتماعی را نادیده می‌گیرد و دیگر کسی به فکر ایجاد جامعه سالم نیست. در چنین زمانی است که خادمین، به عنوان کیمیاگران، وارد عرصه عمل شده، نقش مهم خود را ایفا می‌کنند. خادمیت، اشاره به رضایتی دارد که در قبال پاسخگویی به جامعه، محیط، نهادها و شهروندان حاصل می‌شود (دودمان،<sup>۱</sup> ۲۰۰۱). در جوامع خدمتگزار، به واسطه وجود حس نوعدوستی، سازمان‌ها تمایل دارند تأثیر مثبتی بر جامعه داشته باشند. آنها به گونه‌ای تلاش می‌کنند تا در قبال جامعه پاسخگو باشند، اعتماد عامه را افزایش دهند، از شیوه‌هایی برای انجام امور استفاده کنند که منعکس‌کننده ارزش‌های اساسی جامعه، نظیر صداقت، اخلاقیات، عدالت و احترام باشد. سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف نوعدوستانه خود، نه تنها باید تابع قوانین خاصی باشند، بلکه باید به فراتر از چنین مسئله‌ای بنگرند که آن، اصول خادمیت است (کونسیل،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴). به عقیده گرین‌لیف،<sup>۳</sup> هدف اصلی سازمان‌ها خدمت‌رسانی به جامعه است. به عقیده او، سازمان‌ها آن طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند. وی خلق جامعه‌ای خدمتگذار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده بود و رویای جامعه‌ای را در سر داشت که خدمتگذاری به دیگران، همواره اولین انتخاب آن باشد. (گرین‌لیف، ۱۹۷۰)

با توجه به مشکلات فراوانی که بیشتر کشورهای در حال توسعه با آن مواجهند، می‌توان ریشه برخی از مهم‌ترین مشکلات را در نبود فرهنگ خدمتگزاری در سطح حکومت و تأکید اعضای سازمان به منافع فردی خود نام برد. به دلیل عدم وجود چنین فرهنگی، اعتماد در شهروندان ایجاد نمی‌شود و

4. Fridrecson  
5. Bryant  
6. Hernandez  
7. Donaldson & Davis  
8. Berry

1. Dodman  
2. Council  
3. Green Leaf

## پیشینه پژوهش

تئوری عاملیت<sup>۱</sup> و تئوری خادمیت<sup>۲</sup>

در سالهای اخیر دو دیدگاه در مورد مدیریت سازمانها و اداره روابط میان سازمان و جامعه مطرح شده است. در یکی از این دیدگاهها که نگرشی اقتصادی دارد و به نظریه عاملیت معروف شده، سازمانها واحدهایی معرفی می شوند که در پی کسب منافع خودند و منافع خود را بر منافع جامعه ترجیح می دهند. (فقیهی، ۱۳۸۷: ۳)

جنسون و مک لینگ<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۶ و پس از آنها آیزنهاردت<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۶ به تدوین مدل رسمی تئوری عاملیت پرداختند (البانس<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷: ۶۰۹). تئوری عاملیت به این بحث اشاره دارد که تا چه حد کارگزاران دولتی (عاملان) در جهت منافع شهروندان، که توسط نمایندگان منتخب ارائه شده اند، عمل می کنند. بدین ترتیب، اگر هدف هر دو طرف، حداکثرسازی وضعیت اقتصادی شان باشد، همین، دلیل خوبی برای این باور است که وکیل الزاماً همیشه به بهترین صورت برای منافع اصیل عمل نمی کند. (مولر و تارند، ۲۰۰۵)

نظریه عاملیت از جهت برخی از ابعاد مادی انسان، نظریه ای مفید است. اما برای توصیف ابعاد دیگر انسان باید در پی نظریه های جامع نگرتری بود که ورای دیدگاه اقتصادی به انسان و رفتار او بنگرد. به همین دلیل، دیدگاه دوم که یکی از تئوری های تکمیلی برای هم راستایی هدفها میان طرفین قرارداد است مطرح می شود و آن تئوری خادمیت است. در اوایل دهه ۱۹۹۰ نظریه خادمیت به عنوان یک چارچوب جدید برای بررسی و درک انگیزش رفتارهای مدیران در سازمانها مورد استفاده قرار گرفت. نظریه خادمیت در مفهوم سازمانی مربوط به عوامل روان شناختی می باشد که رفتارهای انسان را به صورت فاکتورهای منطقی و اجتماعی مانند فرهنگ سازمانی و عوامل موقعیتی می داند و

پرسش هایی نظیر «چگونه زمینه تعالی متولیان ارائه خدمات دولتی را فراهم کنیم؟»، «چگونه متولیان ارائه خدمات را قادر نماییم به گونه ای عقلانی، آزادانه و از روی اختیار، طریق خدمتگزاری را در پیش بگیرند؟»، «چگونه یک جامعه می تواند از اعضای خود انتظار داشته باشد که خادمین فعال باشند و در قبال خواسته های دیگر اعضای جامعه پاسخگو گردند؟»، نیازمند پاسخ هایی آگاهانه و از روی بصیرت است. این پرسشها و دهها پرسش دیگر، مباحثی اند که موضوع خادمیت را شکل می دهند.

مجموعه این سؤالها و مطرح شدن اصطلاحاتی مانند دولت خدمتگذار، سازمان خدمت رسان و مدیریت خدمتگذار در چند سال اخیر، ما را بدین سمت هدایت می کند که ایده اصلی خود که همانا طراحی و تبیین مدل سازمان خادم که توجه به منفعت عامه، مصلحت عمومی، نظم در جامعه، کاهش هزینه و ارائه خدمت متعالی است را مطرح کنیم. همچنین کاربرد تحقیقات سازمان های خدمتگزار در سازمان های ایران می تواند سازمانها را برای بقا در محیط پر تلاطم و پویا ارتقا دهد و به آنها مشروعیت بخشد. آموزش و گسترش نحوه خدمتگزار بودن سازمانها، آنها را در موقعیت جدید و پویا قرار می دهد. از این رو ممکن است بسیاری از مشکلات مربوط به خدمتگزاری را با توجه به عجین بودن فرهنگ دینی و اسلامی در کشور ما با ادبیات خدمتگذاری در سازمان های ما حل کند. با عنایت به اینکه کمیته امداد امام خمینی (ره) نهادی برآمده از دل گنجینه اصول و ارزش های انقلابی-اسلامی است و همچنین با عنایت به اینکه سیاستها و اهداف این سازمان به صورت کامل با امنیت و اقتدار نظام و البته همبستگی و وحدت جامعه و سرنوشت محرومان گره خورده، شیوه حرکتی این نهاد و نحوه خدمتگزاری آن از حساسیت و اثرگذاری بالایی برخوردار بوده و نیازمند دقت، همت و مجاهدت کارگزاران این نهاد چه در بخش مدیریتی و چه در بخش کارشناسی و اجرایی است. بنابر این، شناخت عوامل مؤثر بر شکل گیری خادمیت این نهاد و روابط میان این عوامل دستمایه اصلی پژوهشی قرار گرفته که در آن تلاش شده است با استفاده از راهبرد مفهوم سازی داده بنیاد، ضمن بررسی این عوامل، مدلی ارائه شود که ارتباط میان این عوامل را نشان دهد.

1. Agency Theory  
2. Stewardship Theory  
3. Jensen & Mackling  
4. Eisenhardt  
5. Albanese

### چالشهای اساسی تئوری خادمیت

اگر نظام اندیشه خادمیت نهادینه شود، سازمان خادم، معقول جلوه می‌کند. دو چالش اساسی پیش روی چنین سازمانی وجود دارد. چالش نخست، مربوط به ایجاد زمینه سازمانی خادمیت است؛ زمانی که نقطه شروع فعالیت یک سازمان بر اساس مدل اصیل - وکیل(عاملیت) می‌باشد. خوشبختانه نظریه‌ها و یافته‌هایی وجود دارند که مسیر خروج را برای سازمان‌هایی که بر مبنای مدل اصیل - وکیل از جهان بنا شده‌اند، پیش رو می‌گذارند. چالش دوم به نهادی‌سازی خادمیت به منظور پیشگیری از «برگشت»<sup>۱</sup> اشاره دارد: برگشت به مدل اصیل - وکیل با از هم پاشیدن سازمان خادم؛ با شناخت اینکه سازمان‌های خادم به تعهد مداوم اعضای سازمان به رفتار خادمانه نیاز دارند. این دو چالش را می‌توان بر اساس مدل نشان داده شده در شکل ۱ که از دیویس و همکاران برگرفته شده است، مفهوم‌سازی کرد. مدل ما شامل دو گونه «عامل» به نام مدیران و کارکنان می‌شود. آنها به صورت مداوم و تکراری وضعیت خود را ارزیابی مجدد می‌کنند و برمی‌گزینند که آیا عاملینی بر اساس تئوری اصیل - وکیل فرصت طلب باشند<sup>۲</sup> یا در عوض عاملین خادمانی باشند. که درستی در هدف را مقدم بر منفعت آنی خود قرار می‌دهند. هر چند که شکل ۱ پیامدها را مبتنی بر واکنش‌های جمعی هر دو گروه فرض می‌کند، فرض بر این است که مدیران و کارکنان در انتخاب اینکه به عنوان عاملینی فرصت طلبانه رفتار کنند یا به عنوان خادم، در نهایت به عنوان فرد دست به انتخاب می‌زنند. از آنجا که واکنش افراد ممکن است که گوناگون باشد، چهار خانه شکل ۱ در مقابل چهار حالت گسسته که توسط دیویس و همکاران(۱۹۹۷) ذکر شده، تشکیل یک پیوستار می‌دهند. یک پیوستار ملاحظاتی بیشتری درباره انتقال از یک حالت به حالت دیگر را ممکن می‌کند. با این وجود، اغلب برای ساده‌سازی بحث با این چهار خانه به حالتی گسسته برخورد می‌کنیم.

زمینه‌ای را فراهم می‌کند که رفتار خادمیت ممکن است در آنجا به نمایش درآید.

این نظریه، مبتنی بر فرضیه‌هایی است که مربوط به مدل‌های مختلف شخصیتی و سازوکارهای روان‌شناختی و مفاهیم اجتماعی و سازوکارهای موقعیتی می‌باشند. این نظریه بیان می‌کند که مردم تمایل بیشتری دارند تا به صورت دسته‌جمعی و فراسازمانی کار کنند تا به صورت فردی. بنابر این، کار کردن به صورت گروهی و با داشتن اهداف اجتماعی، سطح بالاتری از رضایت را برای آنان ایجاد می‌کند. نظریه خادمیت اظهار می‌کند که افراد به عنوان خادمان به صورت دسته‌جمعی کار می‌کنند و بنابر این، اهداف آنها نیز در گرو جامعه و سازمان گروهی می‌باشد. این بدان معنا نیست که خادمان اهداف شخصی خود را نادیده می‌گیرند. خادمان که داد و ستد بین نیازهای شخصی و اهداف سازمانی را تشخیص می‌دهند، معتقدند که با کار کردن به اهداف جمعی و سازمانی نایل خواهند شد و همزمان با آن به نیازهای شخصی خود پاسخ می‌دهند.(دیویس و همکاران، ۱۹۹۷) بی توجهی به نیازها و ارزشهای مشتریان می‌تواند زمینه شکست آن‌ها را فراهم نماید.(حسینی، ۱۳۹۲، ۸۰)

بنابر این، سازمان خادم، سازمانی است که تحت‌الشعاع اصول تئوری خادمیت باشد. در آن اصول خادمیت از مدیران ارشد تا مدیران میانی و عملیاتی جریان دارد. در چنین سازمانی، تئوری خادمیت نهادینه شده و این بدین معناست که به جای اینکه رفتارهای خادمیت در یک سیستم فاقد عمومیت و فرد به فرد به وسیله ابزارهای غیر رسمی ایجاد شود، ساختارها، استراتژی‌ها و رویکردهایی که خادمیت را افزایش می‌دهند پایه و اساس سازمان قلمداد شوند تا این اطمینان حاصل شود که این اعمال(خادمیت) به صورت عادی و معمول در کل سازمان رخ می‌دهد(کروسون، لن، وایت، ۱۹۹۹). در این تحقیق، سازمان خادم، سازمانی است که در آن کلیه اعضای سازمان، منافع عمومی جامعه(مراجعه کنندگان) را در اولویت قرار داده، به ارائه خدمات متعالی به آنان می‌پردازند و این سازمان ممکن است در عین حفظ ماهیت انتفاعی خود به صورت غیر انتفاعی ادراک شود.

و وکیل - موکلی، که در شکل ۱ مورد تأکید قرار گرفته، می‌باشد. تصمیم فردی در موافقت یا مخالفت با خادمیت به طور گسترده‌ای به سطوح اعتماد موجود در سازمان وابسته است. چنین اعتمادی را می‌توان به عنوان یک منفعت و خیر جمعی تعریف کرد. (سیگال، ۲۰۱۲)<sup>۱</sup>

### خدمت‌محوری سازمانی<sup>۲</sup>

خدمت‌محوری سازمانی، می‌تواند به دو دیدگاه با توجه به سطح مورد نظر از بررسی‌ها، تقسیم شود.

#### الف) خدمت‌محوری سطح فردی<sup>۳</sup>

سطح خدمت‌محوری فردی را هوگان<sup>۴</sup> و همکاران او (۱۹۸۴) مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رفتارهای مؤثر بر کیفیت تعامل بین کارکنان و مشتریان سازمان می‌دانند. بیون<sup>۵</sup> و همکاران او (۲۰۰۷) خدمت‌مداری به شکل فردی را به مثابه مجموعه‌ای از صفات شخصی ارائه‌دهنده این خدمات، توصیف کرده‌اند. این خصوصیات به شکل قابل توجه‌ای در پژوهش انجام گرفته توسط هوگان و همکاران او به عنوان مجموعه‌ای از متغیرهای فردی مانند نگرشها و مدل‌های رفتاری که بر تعامل بین فرد ارائه‌دهنده خدمات و مشتری تأثیر می‌گذارد، مورد شناسایی قرار گرفته است و اکثر متغیرها در گرایشهای فردی که مفید، متفکرانه، قابل ملاحظه و مشترک بودند را کشف کرده‌اند. با این تعریف، سطح فردی خدمت‌مداری، شامل نگرش‌ها و گرایش‌های یک کارمند و باز نمود این گرایش‌ها در رفتارهای فردی وی است.

#### ب) خدمت‌محوری سطح سازمانی

خدمت‌محوری در سطح سازمانی نشان می‌دهد که چگونه سازمان به عنوان یک مجموعه کل، قادر به ایجاد و ارائه

آنگاه دو سؤال در اینجا مطرح می‌شود. بخش نخست اینکه، چگونه یک سازمان می‌تواند اکثریت اعضای سازمان خود را از خانه ۱ (جهان وکیل - موکلی) به خانه ۴ (سازمان خادم) سوق دهد؟ بخش دوم اشاره به این دارد که چگونه چنین سازمان خادمی می‌تواند نهادینه شود به گونه‌ای که از برگشت به سمت خانه ۱ جلوگیری شود؟ چنین برگشتی احتمالاً از طریق فرصت‌طلبی‌های سازمانی اتفاق می‌افتد که نخست سازمان را به خانه‌های ۲ و ۳ می‌کشاند و سپس در نهایت همچنان که کنترل‌های بیرونی دخالت داده می‌شوند، به خانه ۱ برمی‌گردد. خانه‌های ۲ و ۳ را «فساد و فرصت‌طلبی کنترل نشده» نامیده‌ایم؛ چرا که هنجارهای ناسازگار دوجانبه بر سراسر سازمان مستولی می‌شود. برای مثال، اگر مدیران خادمیت را برگزینند و زیردستان آنها عاملینی فرصت‌طلب باشند (در حالت وکیل - موکل)، زیردست مانند «گرگی در میان گله» می‌ماند و به احتمال زیاد، پیامد این وضعیت فساد گسترده است (خانه ۲). در مقابل این، خروجی سرپرستان فرصت‌طلب و زیردستان خادم (خانه ۳) منجر به وضعیت مشابهی می‌شود: تفاوت در اینجا در این است که به سازمان به نگاه ابزاری نگریسته می‌شود و در برابر فساد، طبقه بالای سازمان به جای فساد فرعی کارکنان (در خانه ۲) آسیب‌پذیر می‌شود. خانه‌های ۲ و ۳ آسیب‌پذیری بالقوه سازمان‌های خادم را نشان می‌دهند. حتی خادمان عادی در سازمان خادم (خانه ۴) در معرض وسوسه‌های فرصت‌طلبانه قرار می‌گیرند؛ یعنی افراد خوب بعضی اوقات کارهای بد انجام می‌دهند. تا اندازه‌ای چنین وسوسه‌هایی حتی ممکن است توسط سازمان خادم که ماهیتاً پوشش معمولی کنترل‌های رفتاری (برای نمونه ضد فساد) را نادیده می‌گیرد افزایش یابد. افزون بر این، خانه‌های ۲ و ۳ آسیب‌پذیری سازمان‌های خادم در برابر از هم پاشیدگی را نشان می‌دهند: این نکته که حتی انحرافات اخلاقی و منش خادمانه، که رها شده، می‌توانند به صورت بالقوه ایجاد عدم اعتماد و در نهایت به سراسر سازمان شیوع پیدا کنند. با وجود این آسیب‌پذیری، جلوگیری از فساد را به عنوان مسئله‌ای مهم در سازمان‌های خادم در نظر می‌گیریم. در حقیقت؛ پدیده فساد، تجلی عدم تقارن میان سازمان‌های خادم

1. Segal

2. Organizational Service Orientation

3. Individual Level Service Orientation

4. Hogan

5. Yoon

انتخاب توسط مدیران		انتخاب توسط کارکنان
خادم	وکیل (عامل)	
۲. گرگ در میان گله فرصت طلبی رهاشده و فساد اندک	۱. سازمان اصیل - وکیل: فرصت طلبی و فساد کنترل شده	وکیل (عامل)
۴. سازمان خادم: فرصت طلبی و فساد حداقل	۳. گرگ در میان گله فرصت طلبی رهاشده و رهبری منفعت طلب	خادم

شکل ۱. مدل انتخابی خادم - عامل (سیگال، ۲۰۱۲)

و همکاران،<sup>۷</sup> ۱۹۹۲؛ اشنايدر و بون، ۱۹۹۵؛ جانسون،<sup>۸</sup> ۱۹۹۶)

۳. مطالعاتی که ارتباط بین فضای خدمات و عملکرد سازمانی را بررسی می‌کند. (شنايدر و بون، ۱۹۹۵؛ بینوی،<sup>۹</sup> ۱۹۹۶؛ جانسون، ۱۹۹۶)

### فضای خدمت

شنايدر و همکاران او (۱۹۹۸) قبل از معرفی مطالعه خود، مهم‌ترین ویژگی داخلی مربوط به مطالعه خود را فضای خدمات دانسته، به شکل خلاصه ذیل تعریف می‌کنند:

فضای سازمانی خدمت شامل درک کارمندان از وقایع، شیوه‌ها و رویه‌ها، همچنین درک آنها از رفتارهایی است که از آنها انتظار می‌رود، پشتیبانی می‌شود و برای آن پاداش دریافت می‌کنند. جو و فضای سازمانی توسط هزاران روش، شیوه و رویه و به شکل روزمره به وجود می‌آید و ایجاد احساس، تمایل و جهت‌گیری در یک سازمان می‌کنند. (به عنوان مثال، هاف استد،<sup>۱۰</sup> ۱۹۹۰؛ شنايدر و همکاران، ۱۹۹۶؛ اسپین،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۰)

شنايدر و همکاران (۲۰۰۶) تعریفی به شکل مثال‌هایی مبنی بر آنکه جو و فضای یک سازمان خلاصه‌ای از برداشتهای

خدمات ممتاز می‌باشد؛ در حالیکه تمام سطوح یک سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد و دارای ابعاد متعددی است که بایستی در نظر گرفته شوند (لیتل<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). به مانند مطالعات قبلی، لیتل و همکاران ساختار درونی و پویای سازمان را به مثابه زمینه‌ای برای بررسی خدمت‌رسانی سازمانی می‌دانند و سپس این اصل را که خدمت‌رسانی سازمانی شامل ویژگی‌هایی طراحی شده داخلی سازمان مانند فضا، فرهنگ و ساختارهای سازمانی است را طرح کردند. با توجه به این مطالعات می‌توان اولین مجموعه از مطالعات که دیدگاه‌های لیه درباره خدمت‌محوری سازمانی را پوشش دادند، به صورت ذیل طبقه‌بندی کرد:

۱. مطالعات مفهومی که بر اهمیت خدمت‌رسانی سازمانی تأکید دارند. (روچ،<sup>۲</sup> ۱۹۹۱؛ اسپلینگر و هسکتیل،<sup>۳</sup> ۱۹۹۱؛ سوویل و برون،<sup>۴</sup> ۱۹۹۲؛ لاشلی،<sup>۵</sup> ۱۹۹۵؛ اشنايدر و بون،<sup>۶</sup> ۱۹۹۵)

۲. مطالعاتی که ماهیت فضای سازمانی را با استفاده از خدمت به عنوان زمینه آن توصیف می‌کند. (شنايدر

7. Schneider & et al  
8. Johnson  
9. Benoy  
10. Hofstede  
11. Schein

1. Lytle  
2. Roach  
3. Schlesinger & Heskett  
4. Sewell & Brown  
5. Lashley  
6. Schneider & Bowen

### سؤالهای تحقیق

در این تحقیق تلاش شده است تا سؤالهای ذیل مورد بررسی قرار گیرد و به آنها پاسخ مناسبی داده شود.

سؤال اصلی:

مدل سازمان خادم در کمیته امداد امام خمینی (ره) چگونه است؟

سؤالهای فرعی:

۱. عوامل و اجزای مؤثر در شکل‌گیری سازمان خادم

کدامند؟

۲. چه روابطی میان این عوامل و اجزا در سازمان

خادم (کمیته امداد امام خمینی (ره)) وجود دراد؟

### روش‌شناسی تحقیق

پاسخ به سؤالهای این تحقیق نیازمند نوعی روش‌شناسی است که بتوان نظرات مدیران سازمان مزبور و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها را که به طور معمول داده‌هایی کیفی‌اند بررسی و تحلیل کند و علاوه بر آن امکان ایجاد یک چارچوب نظری جدید را که حاصل استخراج و مفهوم‌سازی عوامل مشترک بین آنهاست، بررسی و فراهم سازد. از این رو، تحقیق حاضر از نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد که راهبردی محوری در پژوهشهای کیفی است، بهره می‌گیرد. راهبرد نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد نوعی روش‌شناسی کیفی است که از رویه‌های نظام‌مندی برای ایجاد نظریه داده‌بنیاد درباره یک پدیده از روش استقرایی استفاده می‌کند. (استراس و کوربین،

۱۳۸۷: ۲۲)

شیوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه تخصصی است. مصاحبه‌ها پس از هماهنگی‌های صورت گرفته با مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، در دفتر کار مصاحبه‌شونده‌ها صورت گرفت. مدت مصاحبه‌ها بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه با توجه وقت مدیر و اعضای هیئت علمی جهت تدوین پروتکل مصاحبه چارچوبی تدوین شد که طی آن، موضوع‌هایی که باید مورد پرسش قرار گیرند را بدین صورت مشخص شده که پس از معرفی خود و بیان علت مصاحبه، تعریفی کلی از خادمیت و

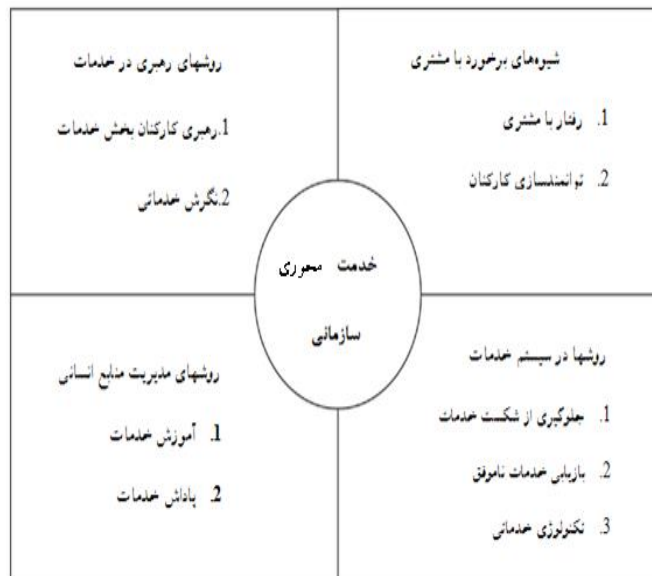
کارکنان از «چگونگی انجام امور توسط ما در حول و حوش خودمان»، «آنچه که ما بر آن تمرکز می‌کنیم» یا «چگونگی جهت‌دهی تلاشهای ما در اطرافمان» را ارائه می‌دهند. طبق گفته آنها یک سازمان به طور همزمان می‌تواند جو و فضای مختلف و متعددی را در درون خود داشته باشد. جو و فضاهایی وجود دارند که همزمان در زمینه‌های خود متفاوتند؛ از این رو به فضایی که در یک زمینه خدماتی دیده می‌شود، جو و فضای خدماتی می‌گویند. والکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و استینک<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) جو و فضا برای خدمات را به عنوان مجموعه‌ای توصیفی از ویژگی‌ها مربوط به ارائه خدمات و رفتار افراد مرتبط به امور خدماتی در سازمان می‌دانند. بنابر این، جو و فضا به درک کارمندان از وقایع، شیوه‌ها و رویه‌ها و همچنین درک آنها از رفتارهای مربوط به خدمات که از این کارمندان انتظار می‌رود و حمایت و پاداشی که به آنان داده می‌شود اشاره می‌کند.

شنایدر و همکاران (۱۹۹۸) به فضای خدماتی به عنوان عنصری ضروری برای خدمت‌مداری سازمانی نگاه می‌کنند؛ اما به شکل رسمی، مفهوم خدمت‌مداری سازمانی را تعریف نمی‌کنند. اولین تعریف رسمی برای خدمت‌مداری سازمانی در بررسی متون فراهم‌آمده، توسط لیتل و همکاران او (۱۹۹۸) یافت می‌شود. لیتل و همکاران او (۱۹۹۸) مقیاسی برای سنجش خدمت‌مداری سازمانی (شکل ۲) در همان مطالعه به وجود آوردند که به نظر می‌رسد پذیرفته‌ترین پیشنهادها در متون بررسی شده درباره خدمت‌رسانی سازمانی می‌باشد.

بر اساس مطالعه صورت گرفته، لیتل و همکاران او توصیه می‌کنند که ابتدا بایستی پالایش‌های بیشتری در ارتباط با این آزمون صورت گیرد. همچنین تأثیرات فرهنگ، اقتصاد و فلسفه سیاسی بر خدمت‌رسانی، نیازمند تحقیقات بیشتر است و در نهایت، ارزشهای سازمانی و باورهایی که مستقیماً بر شیوه‌های کلیدی خدمت‌مداری سازمانی تأثیر می‌گذارند باید مورد مطالعه قرار گیرد.

مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان خادم کدامند؟ همچنین با توجه به شرایط مصاحبه، سؤالاتی همچون مهم‌ترین عوامل کاهش بروز رفتار خادمانه را در این سازمان چه

سازمان خادم بیان شود. سپس سؤال‌هایی که از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شوند شامل این پرسش‌ها می‌باشد: از نظر شما عوامل مؤثر بر شکل‌گیری یک سازمان خادم کدامند؟



شکل ۲. ابعاد خدمت‌محوری سازمانی و چهار گروه عمده مربوط به خدمات (لایتل و همکاران، ۱۹۹۸)

گرفته شدند. از مصاحبه ششم به بعد در هر دو گروه، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. اما برای اطمینان، با پنج تن دیگر از مدیران و اعضای هیئت نیز مصاحبه ادامه پیدا کرد. ۱۰ مصاحبه انتهایی نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود که مشخصه اشباع نظری است.

#### تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها

در راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، تحلیل اطلاعات از طریق کدگذاری داده‌های کیفی مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود.

#### الف) کدگذاری باز

در زمان مطالعه هر مصاحبه، این سؤالها مطرح شد: چه عواملی باعث شکل‌گیری یک سازمان خادم می‌شود؟

می‌دانید؟ مدیر چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا کارکنان رفتار خادمانه از خود بروز دهند؟ در سازمان خادم چه جوی حاکم است؟ چگونه متوجه رفتارهای خادمانه کارکنان خود می‌شوید؟ در حین مصاحبه نیز سعی شد مصاحبه‌شونده را به بیان دقیق خادمانیت هدایت شود.

اگر چه قاعده محض یا راهنمایی خاصی برای حجم نمونه در راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد وجود ندارد، اما نمونه‌برداری کیفی به گونه کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه عمقی است. برخی از متون پژوهش کیفی، تعداد واحدهای نمونه را برای گروههای همگون، ۶ تا ۸ واحد و برای گروههای ناهمگون بین ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد می‌کنند. (هومن، ۱۳۸۸: ۹۲)

با توجه به راهبرد نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش، نمونه‌برداری تا زمان اشباع دسته‌بندی‌ها ادامه یافت. در این پژوهش، ۱۱ تن از مدیران کمیته امداد شهرستانها و ۱۱ تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برای انجام مصاحبه در نظر



پس از مطالعه ۲۲ مصاحبه، ۹۹ مفهوم و ۲۰ مقوله پدیدار شدند. جدول ۱ مفاهیم و طبقه‌های استخراج شده را نشان می‌دهد.

سپس با طرح این پرسش که این مفاهیم در چه مواردی با یکدیگر مشابهند، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهتها و تفاوت‌های مفاهیم، بررسی و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار گرفتند.

جدول ۱. شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

مفهوم	طبقه فرعی
پاداش الهی؛ فرصت خدمت، خشنودی خدا، لذت خدمت، رضایت مندی از نفس کار، آرامش درونی، تاکیدات دینی، ارزشمندی دینی، معناداری شغل، خوشنامی سازمان، احساس مفید بودن، پیشرفت، نام نیک، حقوق و دستمزد مناسب، امنیت شغلی، عوامل رفاهی، تسهیلات سازمانی،	انگیزه‌های الهی انگیزه‌های روانی انگیزه‌های مادی
عدم مادی‌گرایی صرف، تفکر خدمت متقابل، نگاه خادمانه به هستی، پنداشت از جهان به عنوان امانت، دوست داشتن، ایثار پنداری خدمت، تکریم انسان بما هو انسان درک شرایط انسانها، نوع دوستی، بی تفاوت نبودن نسبت به جامعه، توجه به دیگران	تفکر خادمانه زی‌خادمانه <sup>۱</sup>
عدم تبعیض بین کارکنان، رعایت مساوات و عدالت در بین کارکنان، عدم تزییع حقوق کارمندان، در نظر گرفتن شایستگی افراد در احراز پست، در نظر گرفتن شایستگی افراد در استخدام، مربی‌گری، تفویض اختیار، اهمیت به توانایی افراد، روحیه مذهبی، مردمی بودن، تعالی بخش اخلاق، توصیه به خودکنترلی، مشورت‌گرا، تطابق قول و عمل، تلاش جهت آگاهی از مشکلات کارکنان، درک عوامل ایجادکننده مشکل برای کارکنان، رفع مشکلات کارکنان،	عدالت محوری توانمندساز الگو بودن پیشگامی

۱ - زی‌خادمانه: به همه جلوه‌های مشهور و آشکار شخصیت وجودی انسان و همچنین منش و خلق و خوی انسان که جهت‌گیری خادمانه دارد زی‌خادمانه اطلاق شده است.

ادامه جدول ۱. شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

طبقه فرعی	مفهوم
مطالبه گری محیطی	مطالبه گری رسانه ای، مطالبه گری مردمی، مطالبه گری سازمان‌های مردم نهاد،
همراستایی اهداف در جهت خدمت به جامعه	همراستا بودن اهداف فرد و خانواده، همراستا بودن اهداف سطوح بالا و پایین سازمان، همراستا بودن اهداف کارکنان، همراستا بودن اهداف سازمان با نیازهای جامعه
تلاش و پشتکار	فعال در کارگروهی، داشتن روحیه کارگروهی، کارمستمری و وقفه
جمع گرایی	نداشتن روحیه خودمحوری، معتقد به منافع جمع
سعه صدر	صبور در برخورد با مردم، تقویت صبر و حوصله در امداد جو تقویت صبر در خود
وفای به عهد	تطابق قول و عمل، پرهیز از شعار در کمک پرهیز از نفاق و اشناختی
فضای معنوی	جایگاه عبادی سازمان، آشنایی با اصول و آموزه‌های متعالی اسلام، اصلاح و تقویت بنیان اعتقادی کارکنان
اعتماد عمومی	نگرش مثبت مردمی، نگرش مثبت رسانه ای، نگرش مثبت مسئولین

ادامه جدول ۱. شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

طبقه فرعی	مفهوم
بوروکراسی زدایی	حداقل شدن کاغذ بازی، عملیاتی بودن برنامه‌ها، انعطاف پذیر کردن قوانین و مقررات، کاهش سطوح ساختار، فقدان کنترل‌های سازمانی بی‌مورد، عدم حاکمیت دیوانسالاری ماشینی،
عدم سیاست زدگی	عدم دخالت مسئولین غیر مرتبط در انتصابات، عدم سیاست زدگی افراد درون سازمان، عدم نگاه سیاسی-جناحی به سازمان، عدم استفاده سیاسی-جناحی از سازمان،
ظرفیت‌سازی	ارتباط با مراکز بخش خصوصی، ارتباط با مراکز خیریه، ارتباط با مراکز دولتی، ارتباط با مراکز علمی، بهره مندی از ظرفیت‌های بخش دولتی، بهره مندی از ظرفیت‌های بخش خصوصی، بهره مندی از ظرفیت‌های اجتماعی، بهره مندی از ظرفیت‌های مراکز علمی،
گره گشائی	تلاش جهت آگاهی از مشکلات راجعه کنندگان توسط اعضاء سازمان، درک عوامل ایجادکننده مشکل توسط اعضاء سازمان، رفع مشکلات مراجعه کنندگان توسط اعضاء سازمان، کاهش احساسات نامطلوب
سلامت سازمانی	عدم وجود فساد مالی، عدم وجود فساد اداری، عدم وجود فساد اخلاقی،
پاسخ گویی	پاسخ گویی دموکراتیک، پاسخ گویی کارکردی، پاسخ گویی مالی، پاسخ گویی قانونی

«انگیزه‌های الهی»، «انگیزه‌های روانی» و «انگیزه‌های مادی» به عنوان مقوله‌های تشکیل‌دهنده شرایط علی و با عنوان «انگیزه‌های خادمیت» در نظر گرفته شدند.

### ۳. راهبردها یا استراتژی‌ها: کنش‌های خادمیت محور

این راهبردها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری‌اند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه اتخاذ می‌شوند. این مقوله‌ها که در این تحقیق با عنوان «کنش‌های خادمیت محور» مشخص شده‌اند، شامل «عدم سیاست‌زدگی»، «بوروکراسی‌زدایی» و «ظرفیت‌سازی» می‌باشند.

### ۴. زمینه یا بستر حاکم: فضای خدمت

این شرایط که بر راهبردهای کنش مؤثرند، شامل مقوله‌هایی‌اند که در مقایسه با شرایط علی که متغیرهایی فعال‌ترند، از قدرت تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و در مدل طراحی شده با عنوان کلی «فضای خدمت» شامل مقوله‌های «تلاش و پشتکار اعضا»، «جمع‌گرایی اعضا»، «سعه صدر اعضا»، «وفای به عهد اعضا»، «فضای معنوی سازمان» و «اعتماد مردمی» می‌باشد.

### ۵. شرایط مداخله‌گر: تقویت‌کننده‌ها

این شرایط مجموعه‌ای از وضعیت‌هایی‌اند که ضمن تأثیر بر راهبردهای کنش، مداخله‌گری سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. این شرایط شامل متغیرهای میانجی و واسطه‌ای می‌شوند که در این مدل با عنوان «تقویت‌کننده‌ها» شامل «مطالبه‌گری محیطی» و «رهبری خادم» است.

شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز، راهنمای تمرکز بر سؤالا و مصاحبه‌های بعدی شد و این حرکت چرخه‌ای به مرور موجب شد در زمینه روابط میان مقوله‌های ایجاد شده، پرسش‌هایی پدید آید و کدگذاری به تدریج با شکل‌گیری و غنی شدن مقوله‌ها وارد مرحله کدگذاری محوری شود.

### ب) کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، محقق با مجموعه‌ای سازمان‌یافته از مفاهیم و مقوله‌های اولیه مواجه می‌شود که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری تحت قالب مدل پارادایمی، محقق با لحاظ شرایطی، یکی از مقوله‌ها را به عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند قرار می‌دهد و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان شرایط علی، راهبردها، کنش، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها می‌تواند تحقق یابد. (استراس و کوربین، ۱۳۸۷)

### مدل پارادایمی تحقیق: مدل سازمان خادم

شکل ۳ روابط میان مقوله‌ها را بر اساس مدل پارادایمی نشان می‌دهد که در ادامه به اختصار تشریح می‌شود.

#### ۱. مقوله محوری: نگرش خدمتگرا

بر اساس نتیجه مصاحبه‌ها و پس از کدگذاری باز و محوری داده‌ها و بررسی ویژگی‌های مورد نیاز برای مقوله محوری «نگرش خدمتگرا» که در بر گیرنده دو مقوله مهم «تفکر خادمانه» و «زی خادمانه» است به عنوان مقوله محوری انتخاب شدند.

#### ۲. شرایط علی: انگیزه‌های خادمیت

بنا به تعریف، شرایط علی در مدل پارادایمی، شرایط و عواملی‌اند که باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های تدوین شده، مقوله‌های

بوروکراسی‌زدایی و ظرفیت‌سازی ادامه می‌یابد. تلاش و پشتکار اعضا، جمع‌گرایی اعضا، سعه صدر اعضا، وفای به عهد اعضا، فضای معنوی سازمان و اعتماد مردمی به عنوان فضای خدمت در سازمان مطرح می‌شود. همچنین وجود رهبری خادم در سازمان و مطالبه‌گری محیط سازمان بر این اقدامات تأثیرگذار خواهد بود. سرانجام اتخاذ این راهبردها و تأثیر بستر و شرایط مداخله‌گر به شکل‌گیری سازمان خادم که شامل سلامت‌سازی سازمانی، پاسخگویی و در نهایت، مشکل‌گشایی مراجعه‌کنندگان منجر می‌شود.

### بحث

نظریه سازمان خادم که با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد تدوین شده است، پاسخ به این سؤال اصلی تحقیق است که مدلی که سازمان خادم را تبیین می‌کند، چگونه است؟ همان‌گونه که در ادبیات تحقیق اشاره شد، نظریات متعددی در مورد خادمیت سازمان‌ها مطرح شده است که در ادامه به اختصار به بررسی شباهتها و تفاوت‌های نظریه تدوین شده در این تحقیق با نظریه‌های موجود پرداخته می‌شود. به طور کلی در ادبیات تحقیق بر اساس نظریه عاملیت کمیابی سازمان‌های خادم، به دلیل فرصت‌طلبی است که در ذات انسان‌ها وجود دارد. تئوری عاملیت فرض می‌کند که افراد، فرصت‌طلب هستند و زمانی که اهداف شخصی‌شان با اهداف رؤسای‌شان (یا اصولشان) مطابقت نکند، به ضرر او (بر خلاف آن) عمل می‌کنند (فردریکسون و اسمیت، ۲۰۰۳). ولی تئوری خادمیت نمونه انسانی را مبنا و اصل قرار می‌دهد، که به عنوان خادم، رفتار گروهی و فراسازمانی را بر رفتار خودخدمتی و شخصی ترجیح می‌دهد (دیوید، شورمن و دونالدسون، ۱۹۹۷: ۲۴). خادمیت، چارچوبی را بیان می‌کند که افراد به صورت درونی برانگیخته شده‌اند که برای دیگران یا برای سازمان‌ها کار کنند و وظایف و مسئولیت‌های خود را طوری انجام می‌دهند که مورد اعتماد واقع شوند.

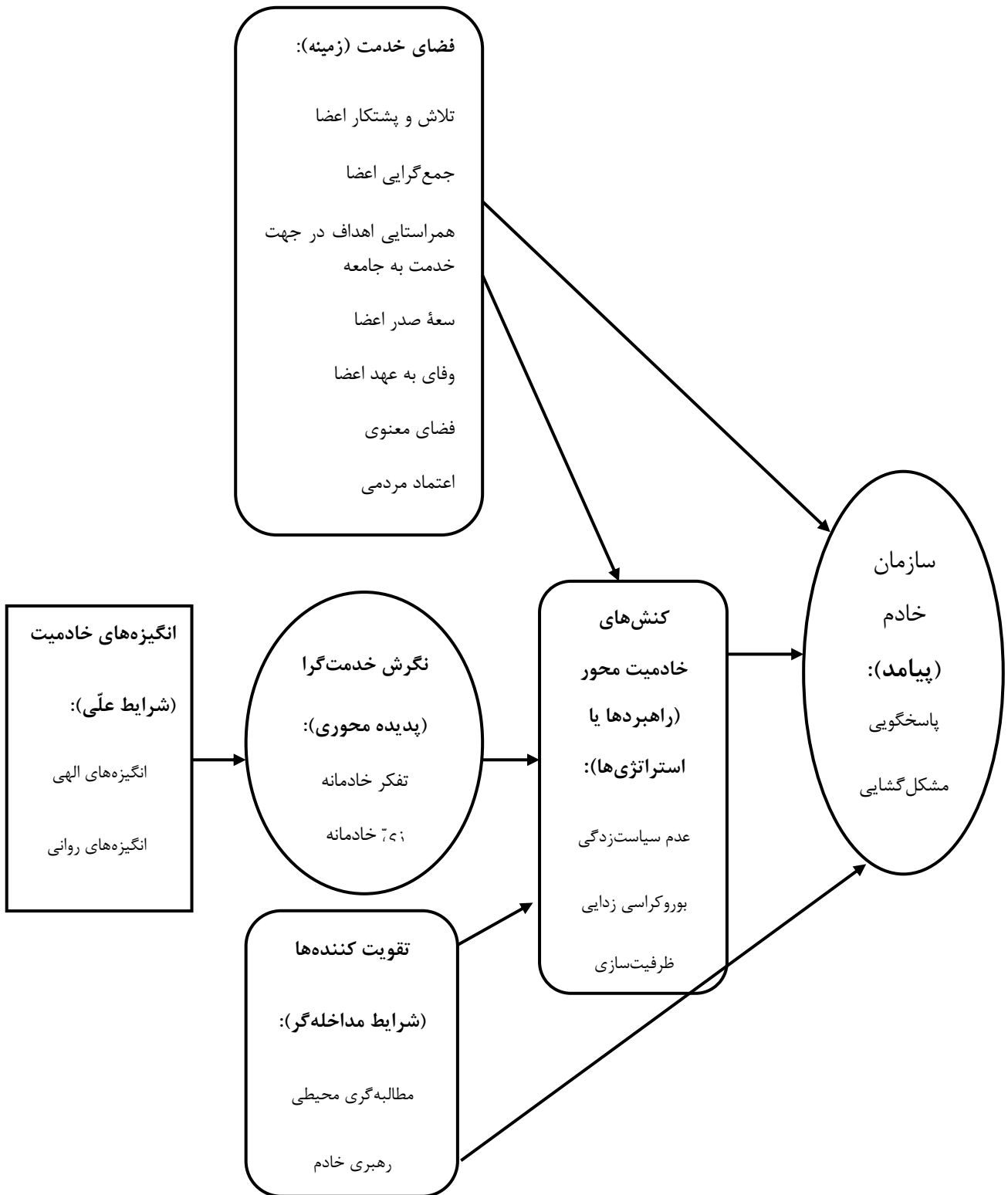
### ۶. پیامد: سازمان خادم

برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی‌اند که در اثر اتخاذ راهبردهای کنش و متأثر از مقوله محوری، زمینه، شرایط علی و مداخله‌گر ایجاد می‌شوند و توسعه می‌یابند. پیامد این عوامل، شکل‌گیری سازمان خادم است که مقوله‌های «سلامت سازمانی»، «پاسخگویی» و «مشکل‌گشایی» را در بر می‌گیرد.

### ج) کدگذاری انتخابی: شرح نظریه سازمان خادم

هدف در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. بدین منظور، مفاهیم و مقوله‌ها باید به طور منظمی به یکدیگر مربوط شوند و ارتباط نظام‌مند مقوله محوری با سایر مقوله‌ها در چارچوب یک روایت تحقیقی ارائه شود. این مهم در کدگذاری انتخابی به انجام می‌رسد. در واقع؛ این مرحله تفاوت‌چندانی با کدگذاری محوری ندارد؛ تنها در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر انجام می‌شود (استراس و کوربین، ۱۳۸۷). در همین راستا به نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده جهت شکل‌گیری کدها، مفاهیم و مقوله فرعی انگیزه‌های الهی اشاره می‌شود. (جدول ۲)

پرسش اصلی پژوهش این است مدلی که سازمان خادم به همراه برطرف شدن نیازهای مالی افراد درون سازمان، سبب توجه آنان به منافع عمومی و تلاش جهت ارائه خدمات متعالی می‌شود. این وضعیت سبب شکل‌گیری نگرشی خدمت‌گرا در بین کارکنان درون سازمان می‌شود که به عنوان مقوله محوری مدل مطرح شده است. کارکنان با نگرشی خدمت‌گرا، همت خود را بر خدمت به مردم و تأمین منافع عمومی جامعه می‌گذارند. در این راستا، کنش‌های خادمانه سازمان (راهبردها) با عدم سیاست‌زدگی،



شکل ۳. مدل سازمان خادم (مدل پارادایمی تحقیق)

مقوله فرعی	مفهوم	کد	متن
انگیزه‌های الهی	پاداش الهی؛	جواب کار خوب توسط خداوند در آخرت جواب کار خوب توسط خداوند در دنیا عبادت دانستن کار امدادگری، اعتقاد به برکت حقوق دریافتی حکمت الهی در جایگاه خدمت کمک به محرومین، دستور الهی	به دلیل اعتقادات دینی افراد درون سازمان به این باورند که خداوند جواب کار خوب آنها را در دنیا و آخرت خواهد داد. در دین مبین اسلام کار امدادگری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و پیامبران و ائمه اطهار همواره خود را امدادگر و حامی یتیمان و محرومان می‌دانسته‌اند. لذا اولین انگیزه و عوامل خدمت در این نهاد مقدس بحث اعتقادی است که اجر، ثواب و پاداش اخروی مآ نظر می‌باشد. کارکنان این سازمان معتقدند حقوقی که از بابت این کار (خدمت به محرومین) دریافت می‌کنند دارای برکت است. نام مقدس این نهاد که به نام حضرت امام خمینی (ره) مزین گشته، باعث شده هر فردی افتخار کند که در این نهاد عام المنفعه خدمت نماید. هر کسی شب را صبح کند اما به فکر امور مسلمین نباشد مسلمان نیست یک نگاه کلیدی به بحث خدمت‌رسانی و تلاش برای حل مسائل جامعه است. و این فرصت را خدا به ما داده که از این فرصت که یک امانت است به مردم خدمت کنیم. هنگامی که خدمتی برای کسی بدون منت انجام می‌دهیم، بسیار لذتبخش بوده و اثرات مثبت آن به خود فرد برمی‌گردد. وقتی ما نتیجه کارمون را می‌بینیم که مثلاً بچه‌های امدادجو پزشک شده، مهندس شده‌اند، برای ما ایجاد انگیزه می‌کند و وقتی می‌بینیم مشکل کسی هم حل شده، باعث انگیزه بیشتری برایمان می‌شود.
	فرصت الهی؛	توفیق الهی در عرصه کمک به محرومین لیاقت و افتخار خدمتگذاری به محرومان	وقتی فردی کار مثبت و پسندیده‌ای را انجام می‌دهد، به یک آرامش درونی می‌رسد و این آرامش درونی باعث می‌شود که فرد این نوع رفتار را ادامه دهد.
	لذت خدمت؛	لذت بازخورد نتیجه در بلندمدت لذت بازخورد نتیجه در کوتاه‌مدت	ادامه فعالیت مثبت به دلیل آرامش درونی آرامش خاطر ناشی از کار مثبت
	آرامش درونی؛		

### نظریه سازمان خادم

طراحی مدل سازمان خادم به عنوان موضوع اصلی مطرح شد. مدل پارادایمی ارائه شده، انگیزه‌های خادمیت مشتمل بر انگیزه‌های الهی، روانی و مادی را به عنوان شرایط علی

این تحقیق به دنبال دستیابی به نظریه‌ای است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سازمان خادم را از نظر مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، بیان و رابطه میان این عوامل را تبیین کند.

قابل مشاهده است؛ اما ابعاد دیگری همچون: انگیزه‌های خدمت، نگرش خادمانه و تعدادی از عوامل فضای خدمت، همچون فضای معنوی و اعتماد مردمی را در بر نمی‌گیرد.

همچنین الگوی منسجمی که این عوامل را به هم مرتبط کند، در نظریه خدمت‌محوری سازمانی مشاهده نمی‌کنیم. اما این الگو در نظریه سازمان خادم به صورت جامع و کامل ایجاد شده است.

ارتباط نزدیک بین ادیان شکل گرفته و فعالیت‌های غیر انتفاعی سازمان‌ها در اکثر مطالعات تاریخی، جامعه‌شناسی و مطالعات اخیر الگوهای بشردوستانه و فعالیت‌های داوطلبانه دیده می‌شود. هنگامی که تلاش می‌کنیم عملکرد سازمان‌های غیر انتفاعی را بشناسیم، در انتها به این نتیجه می‌رسیم که عملکرد این سازمانها تا اندازه زیادی تحت تأثیر ایده‌ها و فعالیت‌های دینی هستند. سازمان‌های غیر انتفاعی، به خصوص سازمان‌های بشردوستانه، عموماً تعهدات خاصی در منابع خود دارند. خادمیت بیشتر اعضای هیئت مدیره، نقش امانتدار را در سازمان ایفا می‌کنند. همچنین این اصطلاح در فعالیت‌های مربوط به نقش مدیریت و کارمندان اجرایی در این سازمان‌ها نیز به گوش می‌خورد (جوونس، ۱۹۹۴). جنبه بارز این تحقیق نیز مبتنی بر همین عوامل (انگیزه‌های الهی) است که انسان‌ها خدمت به اقشار محروم جامعه را فرصتی از طرف خداوند می‌دانند و حاضر به ضایع کردن حقوق دیگران نمی‌باشند و اگر فرصت خدمت به دیگران را افراد درون سازمان در سازمان‌های دیگر نیز درک کنند، شرایطی فراهم می‌شود که منجر به شکل‌گیری این نوع سازمان می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در ادبیات مدیریتی، الگوها و نظریات متعددی پیرامون خدمت‌رسانی مطرح شده است. بعضی از این نظریه‌ها به محتوای خادمیت و بعضی به راهبردهای سازمان جهت خدمت‌رسانی اشاره دارند.

مطرح می‌کند. پاداش‌های دنیوی و اخروی برای خدمت به مردم به ویژه افراد نیازمند جامعه و ارزشمند بودن خدمتگذاری به لحاظ دینی از یک طرف و احساس تغییر در زندگی مردم و لذت ناشی از این احساس از طرف دیگر،

یک خادم، شخصی است که مسئولیت مراقبت از بعضی چیزهای مربوط به اشخاص دیگر یا گروه‌های دیگر یا مردم را می‌پذیرد. یکی از ویژگی‌های مهم یک خادم، مسئولیت برای اعمال خود می‌باشد. بنابر این، برای التزام به مسئولیت یا انجام آن، یک خادم نیاز دارد تصمیمات خاص بگیرد و کارهایی انجام دهد که برای مالکان یا دیگران مفید باشد. خادمان باید از علائق شخصی خود خودداری کنند. به عبارتی دیگر؛ رفتار خادمان ناشی از احساس مسئولیت یا التزام به انجام آن است و از این طریق مورد اعتماد قرار می‌گیرد.

سؤالی که در این زمینه مطرح می‌شود این است که این حس انجام وظیفه چگونه می‌تواند بخش عمده‌ای از اعمال خادمان را تشکیل دهد. بر اساس نظریه خادمیت دیویس (۱۹۹۷)، حس التزام، انجام وظایف و رفتار خادمانه بر اساس انگیزه‌های درونی مانند رشد و موفقیت شکل می‌گیرد. همچنین هرماندز (۲۰۱۲) از یک طرف عوامل ساختاری همچون: مشارکت کارکنان، خودمختاری و پاداش‌های روانی و از طرف دیگر، عوامل روان‌شناختی همچون: تعامل عاطفی و توجه به دیگران را بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مؤثر می‌داند. در نظریه مطرح شده سازمان خادم نیز این عوامل دیده می‌شود. اما تفاوت عمده نظریه سازمان خادم با نظریه مطرح شده، وجود انگیزه‌های الهی در شکل‌گیری نگرش خادمانه اعضای سازمان می‌باشد و به همین دلیل، نظریه سازمان خادم جایگاهی ارزشی و ایدئولوژیک دارد.

یکی دیگر از نظریات مطرح شده در ارتباط با خادمیت سازمان، نظریه خدمت‌محوری لایت و همکاران (۱۹۹۸) است. در این نظریه، چهار بعد رهبری خادم، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، سیستم خدمات و شیوه رفتار با مشتری به عنوان ابعاد خدمت‌محوری سازمان مطرح شده است. در تشریح وجه دیگر تمایز تئوری سازمان خادم با ادبیات خادمیت می‌توان بیان داشت که تعدادی از این ابعاد در نظریه سازمان خادم نیز



این عوامل به صورت سازمان خادم که مشکل گشایی، سلامت سازمانی و پاسخگویی را در بر می‌گیرد، متبلور می‌شود.

نتایج حاصل از این مدل بیانگر این است که کارمندی که در عرصه خدمتگزاری به مردم فعالیت می‌کند، باید این نهاد را عبادتگاهی برای کمک به خلق خدا قلمداد کند و کار خود را نیز نوعی عبادت بداند و وقتی کار در این نهاد شکل عبادی به خود گرفت، قطعاً انگیزه بیشتری از خود نشان خواهد داد. همچنین آگاه کردن کارکنان از ارزش کار خود و تأثیری که بر زندگی و سرنوشت دیگران در کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌گذارد، تمایل و رغبت آنان را بیشتر خواهد کرد. در نهایت، تأمین نیازهای مادی کارکنان در حد معقول و منطقی نیز برای خدمت‌رسانی بهتر، لازم و ضروری است. در پایان پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه و بومی‌سازی مدل سازمان خادم، تحقیقاتی با توجه به مدل پارادایمی این تحقیق در جهت تدوین پرسشنامه با هدف بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل مربوط و سنجش میزان خادمیت سازمان‌ها صورت پذیرد.

در این تحقیق کیفی تلاش شد با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد به نظریه‌ای دست یابیم که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سازمان خادم را بیان کند. نتایج تحقیق از تحلیل و کدگذاری ۲۲ مصاحبه با مدیران کمیته امداد شهرستان‌های استان کرمان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها استخراج و به تدوین نظریه سازمان خادم منجر شد.

نظریه سازمان خادم که مبتنی بر انگیزه‌های خادمیت همچون: انگیزه‌های الهی، روانی و مادی است، نگرشی خدمت‌گرا را در اعضای سازمان ایجاد می‌کند و این نگرش را عواملی از قبیل تلاش و پشتکار اعضا، جمع‌گرایی اعضا، همراستایی اهداف در جهت خدمت به جامعه، سعه صدر اعضا، وفای به عهد اعضا، فضای معنوی سازمان و اعتماد مردمی (زمینه و بستر) و شرایط مداخله‌گری همچون: رهبری خادم و مطالبه‌گری محیطی همراهی می‌کند و منجر به کنش‌های خادمیت‌محور (راهبردها) همچون: بوروکراسی‌زدایی، عدم سیاست‌زدگی و ظرفیت‌سازی می‌شود و در نهایت، نتیجه تعامل

## منابع

- استراس، آنسلم و جولیت، کوربین. (۱۳۸۷). "اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی: رویه‌ها و شیوه‌ها"، ترجمه بیوک محمدی، تهران، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- حسینی، میرزا حسن؛ جوکار، علی اکبر؛ کریمی، اوژن و محسن شهیدی. (۱۳۹۲). "طراحی مدل سازمان مشتری‌گرا: مورد مطالعه شرکت‌های کارگزاری فعال در بورس
- Albanese, R.; Dacin, M. T.; Harris, I. R. (1997). "Agents As Stewards. The cademy of Management Review". 22(3)PP609-611
- Benoy, J.W. (1996) "Internal Marketing Builds Service Quality". Journal of Health Care Marketing, 16(1), 54-59
- Bryant, R.S. (2003). "Servant leadership and Public managers, A Dissertation presented for the degree Doctor of philosophy in organizational leadership. regent university
- Council Foundation. (2004). "stewardship principles For Corporate Grantmakers". Committee On Corporate Grantmaking
- Crossan, M. M.; Lane, H. W., & White, R. E. (1999). "An organizational learning framework" From intuition to institution. Academy of Management Review, 24, 522-537.

- Davis, J.; Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). "Towards a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Donaldson, L., & Davis, J.H., (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory". *Australian Journal of Management*, 16(1): 49-64.
- Dodman, Kathleen. (2001). "Facilitating more servant leadership". CASE-ACEEA National Conference, Twentieth Anniversary proceeding 1 Frederickson, H. G., & Smith, K. (2003). *The public administration theory primer*.  
Boulder, CO: Westview Press
- Green leaf ,R.F.F.(1970). "The Servant as leader". The Greeleaf Center ,Indiana Polis, IN
- Hernandez, M.(2012 ) . "Toward An Understanding Of The Psychology Of Stewardship". *Academy of Management Review* Vol. 37, No. 2, 172-193.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). "How to measure service orientation". *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hallowell, R.; Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). "Internal service quality, customer and job satisfaction" Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20.
- Johnson, J. W. (1996). "Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction". *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Jeavons, T.H. (1994) "Stewardship Revisited: Secular and Sacred Views of Governance and Management, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly , Published by sage, pp.107-1
- Lashley, C. (1995). "Towards an understanding of employee empowerment in hospital". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Okwa, M. P. (1998). *SERV\*OR: A managerial measure of organizational service-orientation*. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2005). "The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager". *International Journal of Project Management*, 23: 398-403
- Roach, S. S. (1991). "Services under siege - The restructuring imperative". *Harvard Business Review*, 69(5), 82-91.
- Sewell, C., Brown, P. B., & Cooney, J. (1992). "Customers for life: How to turn that one-time buyer into a lifetime customer". *Canadian Insurance*, 108(13), 30.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1995). "Winning the Service Game". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Segal, L., & Lehrer, M. (2012). "The Institutionalization of Stewardship: Theory, Propositions, and Insights from Change in the Edmonton Public Schools". *Organization Studies*, Published by: SAGE, 33(2) 169-201
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1990). "Climate and Culture: An Evolution of Constructs."
- Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). "A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes". *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716.
- Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. (2006). "The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals". *Journal of Relationship Marketing*, 5(2), 111-132.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). "The service-driven service company". *Harvard Business Review*, 69(5), 71-81