

طراحی مدل سازمان خادم با استفاده از دیمتل فازی

عباس شول^{۱*}، مصطفی هادوی نژاد^۲، علی سیاح پور^۳

۱. استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران
۲. دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۰)

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل سازمان خادم برآمده از دانش خبرگان دانشگاهی با استفاده از فن دیمتل فازی بود. برای این کار، پس از شناسایی ۶ مؤلفه اصلی شکل دهنده سازمان خادم از پیشینه پژوهش (انگیزه‌های خدمت، نگرش خدمت‌گرا، کنش‌های خادمیت‌محور، مطالبه‌گری محیطی، رهبری خادم، فضای خدمت) و گنجانیدن آن‌ها در پرسشنامه‌ای بسته مبتنی بر طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای، ۱۰ خبره شناسایی و پرسشنامه میان آن‌ها توزیع شد تا نظر آن‌ها درباره میزان اهمیت این مؤلفه‌ها در خادمیت سازمان احصا شود. پیش از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از روایی محتوا و پایایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. در ادامه، پرسشنامه‌ای متناسب با فن دیمتل برای کشف روابط علی میان مؤلفه‌ها تدوین شد و در اختیار خبرگان مزبور قرار گرفت. نتایج تحلیل دیمتل فازی نشان داد اثرگذارترین و بنیادی‌ترین مؤلفه سامان‌بخش سازمان خادم انگیزه‌های خدمت است. علاوه بر این مؤلفه، کنش‌های خادمیت‌محور و مطالبه‌گری محیطی نیز در مدل به منزله علت و بقیه معلول شناسایی شدند.

کلیدواژگان

دیمتل فازی، سازمان خادم، نظریه خادمیت، نظریه عاملیت.

* رایانامه نویسنده مسئول: Shoul@vru.ac.ir

مقدمه

جوهره تلاش‌های سازمان‌های دولتی خدمت‌گزاری است که گاه چنان به دست فراموشی سپرده می‌شود که شهروندان می‌اندیشند دولت پدیده‌ای مجزا از زندگی آن‌هاست (Timney 1999: 24). رخداد چنین ثمری در پس سال‌ها استیلای «نظریه عاملیت»^۱ با درون‌مایه‌ای اقتصادی بر سپهر اندیشه و عمل اعضای سازمان‌های دولتی چندان دور از انتظار نبود. اگرچه این نظریه جویای آن است که تا چه حد کارگزاران دولتی (عاملان) برای کسب منافع شهروندان تلاش می‌کنند (Müller & Turner 2005: 399)، سازمان‌ها را واحدهایی معرفی می‌کند که در پی کسب منافع خود هستند و منافع خود را بر منافع جامعه ترجیح می‌دهند (فقیهی و رضایی کلیدبری ۱۳۸۷: ۳). این‌گونه بود که بایستگی طرح و بسط نظریه‌ای رقیب با نگاهی متفاوت به انسان رخ نمود. این نظریه، که از آن به «نظریه خدمت»^۲ یاد می‌شود، ناظر بر موقعیت‌های انگیزاننده‌ای است که در آن‌ها سازمان‌های دولتی می‌کوشند برای جلب منافع شهروندان، در مقام صاحبان اصلی سازمان، گام بردارند و به تعبیری خود را وقف سازمان و هدف‌های آن سازند (الوانی ۱۳۸۱: ۸). این چنین است که با برداشتن چنین گام‌هایی در قبال پاسخگویی به جامعه، محیط، نهادها، و شهروندان رضایت بر تارک سازمان دولتی نقش خواهد بست (Dodman & Kathleen 2001: 2).

بنا به نظریه خدمت، اگرچه هدف اصلی سازمان‌ها خدمت به جامعه است، سازمان‌ها آن‌طور که بایسته و شایسته است به این شأن خدمتی خود توجه و التزام عملی ندارند (Greenleaf 1970: 81). عدم‌اعمال خدمت از سوی سازمان‌های دولتی به عدم‌حضور شهروندان در صحنه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و اقتصادی منجر خواهد شد و بی‌اعتنایی اعضای جامعه به همراهی نظام سیاسی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی را به دنبال خواهد داشت؛ چه اینکه سازمان‌های خدمت‌گزار شهروندان را به نهادها و سازمان‌ها پیوند می‌دهند و بدین طریق مشروعیت و اثربخشی دولت افزایش می‌یابد. اشتباهات فاحش سازمان‌های دولتی در قبال شهروندان و بی‌توجهی به پدیده خدمت‌گزاری عمومی

1. Agency Theory
2. Stewardship Theory

اعتماد عمومی را خدشه‌دار می‌کند و در نتیجه از مشروعیت نظام سیاسی می‌کاهد (الوانی و دانایی فرد ۱۳۸۰: ۱۲).

پژوهش‌های اندکی در زمینه‌ی خادمیت در بخش دولتی وجود دارد (Slyke 2007: 159). این در حالی است که مطالعه بر پایه‌ی موضوعات مربوط به نظریه‌ی خادمیت می‌تواند ارائه‌دهنده‌ی فوننی خلاقانه باشد که به افراد کمک می‌کند توانمندی بالقوه‌ی خویش را بشناسند و در مقام عضوی مسئول در جامعه به‌خوبی فکر، عمیقاً احساس، و عاقلانه عمل کنند. چنین افرادی قادر خواهند بود، ضمن عمل به ارزش‌ها، در سطحی گسترده‌تر به منافع سایر اعضای جامعه توجه کنند (Armstrong 1997: 149). این مهم نه تنها درباره‌ی افراد، به عنوان اشخاص حقیقی، که درباره‌ی شخصیت‌های حقوقی، مانند سازمان‌ها، نیز صدق می‌کند. ازین‌رو، مطالعه درباره‌ی چیستی و چگونگی پدیده‌ی سازمان خادم اهمیت می‌یابد. با وجود این، اغلب پژوهش‌ها خادمیت را فقط در بخشی از عملکرد سازمان از نظر گذرانده‌اند و به کلیت سازمان اهتمام نداشته‌اند (مانند Marvel & Marvel 2008). بنابراین، این سؤال مطرح می‌شود که فارغ از نظرداشت عملکرد سازمان برآیند کدام مؤلفه‌ها در چارچوب کدام فرایند یک سازمان خادم را شکل می‌دهد. در پاسخ به این پرسش، پژوهش حاضر کوشیده است، ضمن حفظ نگاهی فراگیر و کلی‌نگر، مدل سازمان خادم را با استفاده از فن دیمتل فازی^۱ طراحی و ترسیم کند. خردمایه‌ی کاربردی این فن کشف روابط علت و معلولی حاکم میان مؤلفه‌های یادشده به پیوست میزان اثرگذاری آن‌ها در یک‌دیگر از نظر خبرگان، با کنترل ابهام قضاوت انسانی، است.

مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

چیستی سازمان خادم

خادمیت ریشه در اخلاقیات، روان‌شناسی، و جامعه‌شناسی دارد و بر آن است تا نشان دهد چگونه، برخلاف دیدگاه‌های پیشین، که صرفاً بر محرک‌های اقتصادی پای می‌فشرده‌اند، مدیران در موقعیت‌هایی برانگیخته می‌شوند تا کاملاً برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام بردارند و خود را وقف سازمان و هدف‌های آن سازند (الوانی و دانایی فرد ۱۳۸۰: ۸). در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰

1. Fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Lab (Fuzzy DEMATEL)

نظریه خدمت به منزله یک چهارچوب جدید برای بررسی و درک انگیزه رفتارهای مدیران در سازمان‌ها به کار گرفته شد. نظریه خدمت در مفهوم سازمانی با عوامل روان‌شناختی ارتباط دارد که رفتارهای انسان را فاکتورهایی منطقی و اجتماعی، مانند فرهنگ سازمانی و عوامل موقعیتی، می‌داند و زمینه‌ای فراهم می‌کند که رفتار خدمت ممکن است در آن به نمایش درآید. این نظریه بر فرضیه‌هایی مبتنی است که به مدل‌های مختلف شخصیتی، مکانیسم‌های روان‌شناختی، مفاهیم اجتماعی، و مکانیسم‌های موقعیتی مربوط‌اند. نظریه مذکور اعلام می‌کند مردم بیشتر تمایل دارند به صورت دسته‌جمعی و فراسازمانی کار کنند تا به صورت فردی. بنابراین کار کردن به صورت گروهی با داشتن اهداف اجتماعی سطح بالاتری از رضایت را برای آنان ایجاد می‌کند. نظریه خدمت اظهار می‌کند که افراد در مقام خادمان به صورت دسته‌جمعی کار می‌کنند و بنابراین اهداف آن‌ها نیز در گرو جامعه و سازمان است. این بدان معنا نیست که خادمان اهداف شخصی خود را نادیده می‌گیرند. خادمانی که دادوستد بین نیازهای شخصی و اهداف سازمانی را تشخیص می‌دهند بر این باورند که با کار کردن به اهداف جمعی و سازمانی نایل خواهند شد و هم‌زمان با آن به نیازهای شخصی خود پاسخ می‌دهند (Davis et al 1997: 21).

در این پژوهش، سازمان خادم سازمانی است که در آن همه اعضای سازمان منافع عمومی جامعه (مراجعه‌کنندگان) را در اولویت قرار می‌دهند و به ارائه خدمات متعالی به آنان می‌پردازند. این سازمان ممکن است در عین حفظ ماهیت انتفاعی خود به صورت غیرانتفاعی ادراک شود. سیگال^۱ و لور (۲۰۱۲) سازمان خادم را سازمانی می‌دانند که منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهد و ازین‌رو در این نوع سازمان فرصت‌طلبی و فساد و رشوه‌خواری کم است. بنابراین، سازمان خادم تحت‌الشعاع اصول تئوری خدمت قرار می‌گیرد و این اصول در همه رده‌های مدیریتی سازمان رواج پیدا می‌کند. در چنین سازمانی تئوری خدمت نهادینه شده و این بدان معناست که اصول و پایه‌های خدمت در ساختارها، استراتژی‌ها، و تاروپود سازمان رسوخ کرده و پایه و اساس سازمان قلمداد می‌شود (درویش و همکاران ۱۳۹۳: ۵۶).

1. Segal

دونالدسون و دیویس در پژوهش خود اعلام کردند مدیران خواهان آن‌اند که خادمان خوبی برای سازمان و سرمایه‌های آن باشند (Donaldson & Davis 1991: 51-52). در خادمیت، مدلی از انسان تصویر می‌شود که جمع‌گرا، نوع‌دوست، نیکونهاد، دوست‌دار سازمان، و خادم اهداف آن است. چنین انسانی، در مقام مدیر، اگر مخیر به انتخاب میان منافع سازمان و منافع شخصی خود شود، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ترجیح می‌دارد (درویش و فتحی‌زاده ۱۳۹۴: ۴۶۲). بدین ترتیب، حتی زمانی که منافع مدیر و منافع صاحبان اصلی سازمان هم‌سو نیستند، مدیر، در نقش خادم سازمان، می‌کوشد منافع سازمان و جمع را تحقق بخشد و از منفعت خود چشم‌پوشد (الوانی ۱۳۸۱: ۸). به‌هرحال، در قالب مدل انسانی خادمیت، مدیران خادم به موازات اینکه اهداف سازمانی را به جای اهداف صرفاً فردی محقق می‌کنند، بهره‌های خود را نیز حداکثر می‌سازند (Davis et al 1997: 24-25).

مؤلفه‌های سازمان خادم

مفهوم سازمان خادم نوآیند است. ازین‌رو مؤلفه‌های شکل‌دهنده آن لابه‌لای مطالعات به صورت پراکنده طرح شده‌اند. از گردآوری این شمل پراکنده، ۶ مؤلفه اصلی برای سازمان خادم شناسایی شد: انگیزه‌های خدمت، نگرش خدمت‌گرا، کنش‌های خادمیت‌محور، مطالبه‌گری محیطی، رهبری خادم، فضای خدمت.

الف) انگیزه‌های خدمت: مطابق نظریه خادمیت، انگیزه‌های سطح بالا - نظیر ایجاد فرصت برای ارتقا، نیل به موفقیت، تعلقات اجتماعی، خودشکوفایی - باعث پی‌ریزی رفتارهای خادمانه می‌شوند (Davis et al 1997: 27-28). همچنین، از آنجا که نظام‌های پاداش باعث به وجود آمدن انگیزه ذاتی و درونی برای کار در جهت یک هدف خاص می‌شوند، در نظریه خادمیت، بر پاداش‌های روانی و ایجاد ارزش‌های اجتماعی برای افراد در مسیر خدمت‌گزاری تأکید می‌شود (Hernandez 2012: 173). فشار برای عملکرد شغلی بالا انگیزه درونی را که کلید خادمیت است کاهش می‌دهد. گرایش شدید به انگیزه‌های بیرونی می‌تواند انگیزه درونی را تضعیف کند. این موضوع موجب می‌شود کارکنان رابطه حسابگرانه و ابزاری و معاوضه‌ای با سازمان خود داشته باشند و هویت خود را هم‌سو با

اهداف سازمان نبینند و برای کسب پاداش کمترین تلاش را انجام دهند (Kim & Mauborgne 2003: 11).

ب) نگرش خدمت‌گرا: خادمیت مجموعه‌ای از باورها برای خدمت فراتر از خودخدمتی است. کمیابی رفتار خادمانه در سازمان‌های خادم به این معنا نیست که این سازمان‌ها غیرواقعی‌اند؛ بلکه نشان‌دهنده میزان قدرت و نفوذ باورهای قدیمی و سنتی در شکل‌گیری تصورات و عملکرد کارمندان است (Choi & Wang 2007: 352). خادمیت به این دلیل در خدمات اجتماعی استفاده می‌شود که مفروضات آن با مأموریت و اهداف سازمان‌های دولتی غیرانتفاعی و عام‌المنفعه تطابق بیشتری دارد. ضمن اینکه ایثارگری و گذشت وقتی سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گیرد می‌تواند حلال مشکلات باشد (Eddleston & Kellermanns 2007: 549).

ج) کنش‌های خادمیت‌محور: چشم‌انداز سیاسی - اجتماعی بیشتر سازمان‌ها انباشته از کنترل‌های دیوان‌سالار از قبیل حسابرسی‌ها و مراقبت‌های شدیدی است که تصور می‌شود اگر صورت نگیرد، موجب گسترش فساد اداری شود. ترس ناشی از فساد ممکن است به بی‌اعتمادی و در نتیجه عدم‌واگذاری اختیار به دیگران منجر شود (Slyke 2007: 162). همچنین، برخی مطالعات نشان می‌دهند در زمان کوچک‌سازی دولت، هنگامی که خدمات اثربخش واقعاً مهم است، مدیران دولتی نظارت سنتی و انگیزه‌های بیرونی را به جای خادمیت انتخاب می‌کنند. وانگهی، در دوره مدیریت نتیجه‌محور تکیه بر اعتماد ممکن است برای کسانی که به دنبال خدمات اثربخش‌اند قانع‌کننده و پذیرفتنی نباشد (Marvel & Marvel 2008: 185). الگوی غالب امکان خادمیت از راه‌های دیگر را هم سلب می‌کند. مثلاً، کارکنانی که کاملاً تحت نظرند ممکن است تصور کنند اطمینانی به آن‌ها نیست و در نتیجه ممکن است خیرخواهی آنان برای سازمان کاهش یابد (Nooteboom 2007: 29). همچنین، کنترل‌های شدید باعث ایجاد رنجش و ناامیدی و در نهایت به وجود آمدن هر چه بیشتر فرصت‌طلبی‌هایی شود که مدیران در پی کنترل آن‌اند. در واقع، تحت این الگوی غالب، همواره رفتار اعضای سازمان به گونه‌ای تفسیر می‌شود که نیاز به اعمال زور و اجبار

را توجیه می‌کند. اگر کارمند شاکی باشد، به این معنی است که کنترل‌ها اثر کرده است و اگر نباشد، نیاز به کنترل بیشتر است (Vlaar et al 2007: 413). بنابراین، جای تعجب نیست که بسیاری از متخصصان دربارهٔ اینکه خادمیت می‌تواند نهادینه‌سازی شود، به‌خصوص با وجود کنترل‌های خارجی، تردید دارند (Lange 2008: 710-711). افزون بر آنچه بیان شد، در این نوع سازمان‌ها کارکنان کمتر به رفتار سیاسی تمایل دارند. اگر سازمان به گونه‌ای طراحی شده باشد که از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد، شرایط برای اعمال شیوهٔ خادمیت فراهم خواهد شد (Davis et al 1997: 24-25).

د) مطالبه‌گری محیطی: همان‌طور که خادم نیازمند پیروی از نظام‌های خاص است، خدمت‌گیرنده نیز باید ویژگی‌هایی نظیر مشارکت مدنی و شهروندمداری فعال داشته باشد. در صورت شکل‌گیری این رابطه، انتظار می‌رود نظام مناسب پاسخ‌گویی در سازمان استقرار یابد و به تبع آن کیفیت خدمات بالا برود (Denhardt & Denhardt 2003:552). سرآغاز خادمیت پاسخ‌گویی به افراد است (Slyke 2007: 16). ازین‌رو، خادم بودن باید شامل درک خوبی از ذات خدمت باشد. زیرا اولاً خادم بودن به معنای واقعی کلمه یعنی به نیازهای کسی رسیدگی کردن و این روند شامل کمک کردن، از خودگذشتگی، به اشتراک گذاشتن، و رفع نیازهاست و دوم اینکه خدمت همیشه و در نهایت شامل حال ارباب‌رجوع یا اموالش می‌شود. در این ارتباط، سازمان‌های خادم درگیر راه‌کارهای ارائهٔ خدمت می‌شوند که خود بازتاب‌دهندهٔ این باور است که خدمت بی‌نقص یک اولویت راهبردی است و خدمت به طور گسترده در ایجاد ارزش برتر، رضایتمندی ارباب‌رجوع، و رشد اثر می‌گذارد (Lytle et al 1998: 456-458).

ه) رهبری خادم: شکل‌گیری رفتار خادمانه در سازمان نیازمند تقویت‌کننده‌هایی همچون رهبری خادم است. رهبری خدمت‌گزار برای توسعهٔ هم‌زمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می‌کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کار گروهی، شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری، و پایه‌ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه بهبود می‌دهد. به همین دلیل، مدیران باید در خدمت‌گزاری و خدمت‌رسانی به دیگران - اعم از افراد داخل و خارج از سازمان - همواره

پیشتر و برای کارکنان الگو باشند و از این طریق کارکنانی را بار آورند که خدمت‌گزاری در آن‌ها نهادینه شده باشد، در ارائه خدمات از هیچ کوششی فروگذار نکنند، شغل و سازمان و همکاران و مشتریان را معرف خود بدانند، و از شغل خود و خدمت به دیگران لذت ببرند و رضایت داشته باشند (قلی‌پور و همکاران ۱۳۸۸: ۱۰۵). رهبری خدمت‌گزار هنگام ارائه خدمت به افراد باعث می‌شود آن‌ها سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر، و مستقل‌تر شوند و حتی دوست داشته باشند خود نیز خدمت‌گزار شوند. به این ترتیب، نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه سود می‌برند (Winston 2003: 3-5).

و) فضای خدمت: یکی دیگر از عوامل مؤثر در خادمیت سازمان شکل‌گیری فضای خدمت در سازمان است. واکر^۱ (۲۰۰۷) جو و فضا برای ارائه خدمات را مجموعه‌ای وصفی از ویژگی‌های مربوط به ارائه خدمات و رفتار در سازمان می‌داند (درویش و همکاران ۱۳۹۳: ۵۸ - ۵۹). فضای سازمانی خدمت شامل درک کارکنان از وقایع و شیوه‌ها و رویه‌ها و همچنین درک آن‌ها از رفتارهایی است که از آن‌ها انتظار می‌رود (Schein 2010). مثلاً، هرناندز^۲ (۲۰۱۲) بر آن است که جو خادمیت باید مبتنی بر درجه بالایی از مشارکت کارکنان و خودمختاری باشد؛ به گونه‌ای که افراد به صورت جمعی در قبال خروجی‌های سازمان پاسخگو و مسئول باشند. همکاری، به اشتراک‌گذاری سریع دانش، تطبیق‌پذیری، و سودمندی مشخصه‌های سازمان‌هایی هستند که سطوح بالایی از اعتماد متقابل را دارند. درحالی‌که ممکن است کنترل محوری در شرایط رقابت پایدار مناسب‌تر باشد، در سازمان‌هایی که با تغییرات عمده در محیط مواجه‌اند عدم قطعیت یا ریسک، مشغولیت، تعهد، اعتماد، و خادمیت ممکن است به شکلی مثبت‌تر به بالا رفتن سطوح عملکرد سازمانی کمک کند (Hernandez 2012: 185). از طرف دیگر، در ارتباط با ضرورت فضای خدمت، جانسون^۳ (۱۹۹۶) بر آن است که بین فضای خدمات و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد و فضای سازمانی زمینه‌ای برای ارائه خدمت است (Johnson 1996: 831).

-
1. Walker
 2. Hernandez
 3. Johnson

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بود. برای گردآوری داده‌های پژوهش از نظر خبرگان استفاده شد. خبره در این پژوهش ۱۰ تن از استادان دانشگاه، آشنا و صاحب‌نظر در ارتباط با موضوع مورد مطالعه، بودند. انتخاب این افراد از میان خیل خبرگان به سبب اشراف ایشان به موضوع سازمان خادم و زمینه مطالعاتی و پژوهشی آن‌ها در این ارتباط بود. برای گردآوری داده‌ها، پس از استخراج ۶ مؤلفه تعیین‌کننده خادمیت سازمان از دل میانی نظری پژوهش، پرسشنامه‌ای بسته مبتنی بر طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای، از بدون تأثیر تا تأثیر خیلی زیاد، حاوی مؤلفه‌های یادشده، برای تعیین روابط علی، میان خبرگان توزیع شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آزمون مجدد استفاده شد؛ به این صورت که پرسشنامه برای سه نفر از خبرگان، دو بار و به فاصله سه هفته از هم، ارسال شد و همبستگی بین پاسخ‌ها در مرحله اول و دوم برابر ۰/۸۹۴ و ۰/۸۸۵ و ۰/۸۲۰ به دست آمد. با توجه به اینکه همبستگی پاسخ‌ها بالاتر از ۰/۷ بود، از پایایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. همچنین، برای حصول اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه، پیش‌تر از خبرگان خواسته شد به میزان مناسب بودن هر مؤلفه با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری»، «مفید اما نه ضروری»، و «غیر لازم» پاسخ دهند. با توجه به رابطه ۱، نسبت روایی محتوا محاسبه شد. با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ($P \leq 0.05$) باید کمینه مقدار $CVR = 0.75$ برای هر مؤلفه به منظور پذیرش به دست می‌آمد:

$$CVR = \frac{N_e - N/2}{N/2} \quad (1)$$

در رابطه ۱، N_e بر تعداد اعضایی که گزینه «ضروری» را برای مؤلفه مورد نظر انتخاب کرده‌اند و N بر تعداد خبرگان دلالت می‌کند (حسن‌زاده رنگی و همکاران ۱۳۹۱: ۳۱ - ۳۳؛ Lawshe 1975: 566-568). پس از تکمیل پرسشنامه مربوط به روایی محتوا، CVR

برای همه مؤلفه‌ها برابر ۱ به دست آمد؛ یعنی همه خبرگان مؤلفه‌های کاوش شده را برای سازمان خادم ضروری دانسته بودند.

به منظور کاوش شبکه روابط علت و معلولی و تعیین میزان درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از مؤلفه‌ها در و از یکدیگر، از دیمتل فازی طبق گام‌هایی که در ادامه می‌آید استفاده شد (Bordbar et al 2011: 114-117; Lin 2013: 35-38).

گام اول. عوامل ارزیابی که دارای ماهیت ارتباطات علی هستند و معمولاً تعداد زیادی از حالات پیچیده را دربرمی‌گیرند تدوین و برای مواجهه با ابهام قضاوت انسانی مقیاس کلامی فازی طبق الگوی جدول ۱ طراحی شد.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی میزان اثرگذاری مؤلفه‌ها در یک‌دیگر

متغیر کلامی	مقیاس عددی	عدد فازی مثلثی
بدون تأثیر	۰	(۰, ۰/۱, ۰/۳)
تأثیر خیلی کم	۱	(۰/۱, ۰/۳, ۰/۵)
تأثیر کم	۲	(۰/۳, ۰/۵, ۰/۷)
تأثیر زیاد	۳	(۰/۵, ۰/۷, ۰/۹)
تأثیر خیلی زیاد	۴	(۰/۷, ۰/۹, ۱)

گام دوم. نظر خبرگان اخذ و میانگین آن‌ها محاسبه شد. برای این کار، با در نظر گرفتن تعداد P خبره، P ماتریس Z^1, Z^2, \dots, Z^P به دست آمد که هر درایه آن‌ها با اعداد فازی مربوط مشخص می‌شدند. برای محاسبه ماتریس میانگین از رابطه $Z = \frac{(Z^1 \oplus Z^2 \oplus \dots \oplus Z^P)}{P}$ استفاده شد. این ماتریس «ماتریس فازی اولیه روابط مستقیم» نامیده می‌شود؛ طوری که در آن $Z_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ (مقدار هر درایه از ماتریس Z) اعداد فازی مثلثی اند. در ضمن با توجه به اینکه عناصر قطر اصلی صفر بودند در ماتریس به صورت $(0, 0, 0)$ مشخص شدند. گام سوم. از طریق رابطه ۲، که رابطه استانداردسازی است، مقیاس‌های شاخص‌ها به مقیاس‌های قابل مقایسه تبدیل شدند. در رابطه ۲، ماتریس X «ماتریس فازی روابط مستقیم استاندارد شده» نامیده می‌شود:

$$a_{ij} = (\sum_{j=1}^i l_{ij}, \sum_{j=1}^i m_{ij}, \sum_{j=1}^n u_{ij})$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} (\sum_{j=1}^n u_{ij}) \quad (2)$$

$$x_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$$

گام چهارم. ماتریس فازی روابط مجموع T به دست آمد. توضیح آنکه $x_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$ و مقادیر درایه‌های ماتریس‌های X_u, X_m, X_l به ترتیب شامل مقادیر l' و m' و u' در ماتریس X هستند:

$$Xl = [l''_{ij}], Xm = [m''_{ij}], Xu = [u''_{ij}]$$

نظر به اینکه $t_{ij} = (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij})$ است، داریم:

$$[l''_{ij}] = X_l \times (I - X_l)^{-1}, [m''_{ij}] = X_m \times (I - X_m)^{-1}$$

$$[u''_{ij}] = X_u \times (I - X_u)^{-1}$$

ازین‌رو، همه مقادیر درایه‌های ماتریس T به صورت اعداد فازی مثلثی و طبق رابطه بالا به دست آمدند. حال می‌شود مقادیر $D+R$ و $D-R$ را به دست آورد. D و R به ترتیب مجموع سطر و ستون برای هر عنصر در ماتریس T بودند. مقادیر به دست آمده برای $D+R$ و $D-R$ اعداد فازی بودند که برای به دست آوردن نمودار علی باید فازی‌زدایی می‌شدند. ازین‌رو برای رسم نمودار به مقادیر $(D+R)^{def}$ و $(D-R)^{def}$ نیاز بود. برای فازی‌زدایی از روش مرکز ناحیه استفاده شد. در نمودار علی، محور X شامل $(D+R)^{def}$ بود که مقدار آن همیشه مثبت است و وزن یا اهمیت آن شاخص را نشان می‌دهد و محور Y شامل $(D-R)^{def}$ است که اگر مثبت باشد، یعنی شاخص تأثیرگذار قطعی است و در غیر این صورت تأثیرپذیر قطعی خواهد بود که از آن با نام «نسبت اثرگذاری در سیستم» یاد می‌شود. گفتنی است محاسبات در نرم‌افزار MATLAB صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

پس از بهنجارسازی نظر خبرگان در زمینه مؤلفه‌های سازمان خادم، ماتریس T طبق فرمول‌های گام چهارم فن دیمتل فازی برای هر یک از حدهای فازی (U, M, L)

محاسبه شد و در نهایت، با ترکیب سه ماتریس، ماتریس فازی روابط مجموع نهایی T در قالب جدول ۲ حاصل آمد.

جدول ۲. ماتریس T

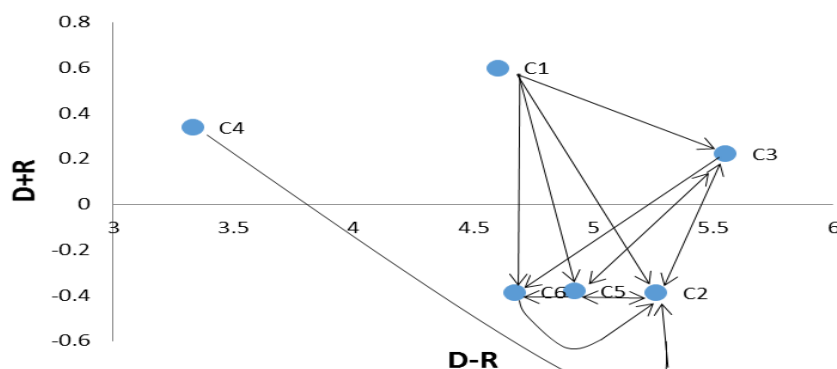
C_1 (انگیزه‌های خدمت)	C_2 (نگرش خدمت‌گرا)	C_3 (کنش‌های خادمیت‌محور)
$(0/018, 0/125, 0/821)$	$(0/216, 0/329, 1/217)$	$(0/16, 0/32, 1/173)$
$(0/086, 0/21, 0/875)$	$(0/039, 0/177, 1/025)$	$(0/453, 0/306, 1/12)$
$(0/025, 0/151, 0/885)$	$(0/164, 0/348, 1/283)$	$(0/037, 0/193, 1/092)$
$(0/031, 0/138, 0/69)$	$(0/037, 0/174, 0/879)$	$(0/037, 0/169, 0/845)$
$(0/036, 0/162, 0/79)$	$(0/053, 0/214, 1/015)$	$(0/044, 0/199, 0/968)$
$(0/037, 0/155, 0/767)$	$(0/094, 0/243, 1/025)$	$(0/046, 0/192, 0/942)$
C_4 (مطالبه‌گری محیطی)	C_5 (رهبری خادم)	C_6 (فضای خدمت)
$(0/004, 0/081, 0/651)$	$(0/123, 0/286, 1/119)$	$(0/052, 0/189, 0/971)$
$(0/004, 0/078, 0/621)$	$(0/117, 0/273, 1/068)$	$(0/05, 0/18, 0/927)$
$(0/018, 0/11, 0/711)$	$(0/206, 0/377, 1/236)$	$(0/229, 0/398, 1/198)$
$(0/001, 0/061, 0/513)$	$(0/038, 0/173, 0/835)$	$(0/014, 0/12, 0/745)$
$(0/015, 0/092, 0/605)$	$(0/016, 0/143, 0/898)$	$(0/195, 0/339, 1/025)$
$(0/08, 0/172, 0/673)$	$(0/021, 0/145, 0/88)$	$(0/012, 0/124, 0/818)$

در ادامه، D (جمع سطرها) و R (جمع ستون‌ها) محاسبه و با توجه به روش مرکز ناحیه از حالت فازی خارج شدند. نتیجه همراه $D+R$ و $D-R$ در جدول ۳ می‌آید.

جدول ۳. محاسبات R و D فازی زدایی‌شده

D+R	D-R	R	D
۴/۶۰۱	۰/۵۹۹	۲	۲/۵۹۹
۵/۲۶۲	-۰/۳۹	۲/۸۲۵	۲/۴۳۶
۵/۵۵۲	۰/۲۲۲	۲/۶۶۵	۲/۸۸۷
۳/۳۳۱	۰/۳۳۷	۱/۴۹۶	۱/۸۳۳
۴/۹۲۱	-۰/۳۸۱	۲/۶۵۱	۲/۲۶۹
۴/۶۷۱	-۰/۳۸۷	۲/۵۲۹	۲/۱۴۲

به استناد برآیند نظر خبرگان در ارتباط میان عوامل پیاده‌سازی سازمان خادم و داده‌های جدول ۳، نمودار روابط علت و معلولی به صورت شکل ۱ ترسیم شد. همچنین، با استفاده از جدول ۴، که از فازی‌زدایی ماتریس محاسبه‌شده T به دست آمده است، درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از مؤلفه‌ها به دست آمد.



شکل ۱. روابط علت و معلولی مؤلفه‌های سازمان خادم

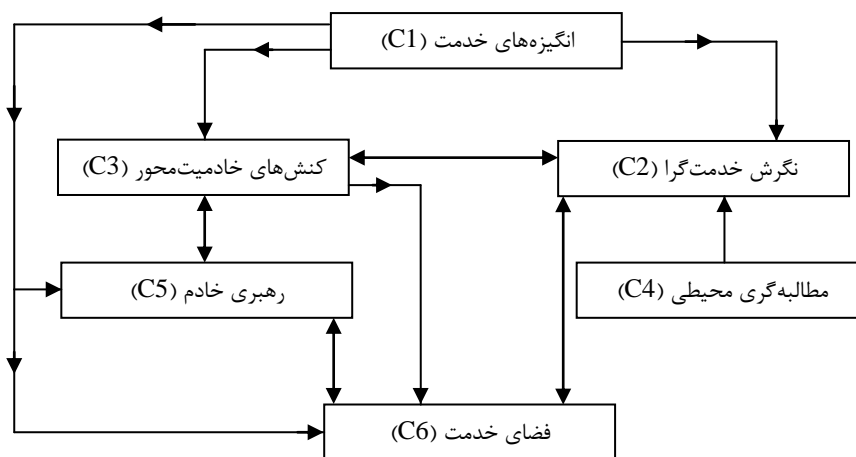
جدول ۴. ماتریس فازی‌زدایی‌شده

C_6	C_5	C_4	C_3	C_2	C_1	
۰/۴۰۴	۰/۵۰۹	۰/۲۴۵	۰/۵۵۱	۰/۵۶۹	۰/۳۲۱	C_1
۰/۳۸۶	۰/۴۸۹	۰/۲۳۴	۰/۵۲۶	۰/۴۱۴	۰/۳۹	C_2
۰/۶۰۸	۰/۶۰۶	۰/۲۸	۰/۴۴۱	۰/۵۹۸	۰/۳۵۴	C_3
۰/۲۹۳	۰/۳۴۹	۰/۱۹۲	۰/۳۵	۰/۳۶۳	۰/۲۸۶	C_4
۰/۵۲	۰/۳۵۲	۰/۲۳۷	۰/۴۰۴	۰/۴۲۷	۰/۳۲۹	C_5
۰/۳۱۸	۰/۳۴۹	۰/۳۰۸	۰/۳۹۳	۰/۴۵۴	۰/۳۲	C_6

بحث و نتیجه

در سال‌های اخیر، با در نظر داشتن دیدگاه‌های موجود در زمینه مدیریت سازمان‌ها و اداره روابط میان سازمان و جامعه، خادمیت سازمان‌ها رویکردی است که بدان توجه شده است. بنابراین، نیاز است سازمان‌ها موازینی را در نظر داشته باشند تا بتوانند ورای دیدگاه اقتصادی به انسان و رفتار او بنگرند به گونه‌ای که در موقعیت‌هایی برانگیخته شوند تا

کاملاً برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام بردارند و خود را وقف سازمان و هدف‌های آن سازند (الوانی ۱۳۸۱: ۸). در این زمینه و با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر تلاش کرد مؤلفه‌های سازمان خادم را شناسایی و نوع رابطه علت و معلولی و درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها را مشخص کند. بدین منظور، ۶ مؤلفه از دل پیشینه نظری مرتبط و نیز دیدگاه‌های خبرگان پژوهش استخراج (انگیزه‌های خدمت، نگرش خدمت‌گرا، کنش‌های خادمیت‌محور، مطالبه‌گری‌های محیطی، رهبری خادم، فضای خدمت) و با استفاده از فن دیمتل فازی مدلیابی شد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل سازمان خادم

مطابق یافته‌های پژوهش مشخص شد انگیزه‌های خدمت عاملی است که در نگرش خدمت‌گرا، کنش‌های خادمیت‌محور، رهبری خادم، و فضای خدمت تأثیر می‌گذارد و از هیچ مؤلفه‌ای تأثیر نمی‌پذیرد. با توجه به اینکه D-R در این مؤلفه مثبت است، می‌توان چنین نتیجه گرفت که این مؤلفه از نوع علی است و بهبود آن می‌تواند به ارتقای وضعیت خادمیت سازمان‌ها منجر شود. به عبارت دیگر، این مؤلفه مانند عاملی زیربنایی در سازمان خادم عمل می‌کند. بنابراین، این تعبیر که انگیزه‌های خدمت می‌توانند موجب پی‌ریزی رفتارهای خادمانه شوند (Davis et al 1997: 27-28)، طبق یافته‌های پژوهش حاضر، درست

است. در این زمینه، چنین دریافت می‌شود که این مؤلفه - ضمن اثرگذاری در نگرش خدمت‌گرا، کنش‌های خادمیت‌محور، رهبری خادم، و فضای خدمت - بروز رفتارهای خادمانه را که تجلی سازمان خادم است دامن می‌زند.

همچنین، معلوم شد نگرش خدمت‌گرا مؤلفه‌ای است که با کنش‌های خادمیت‌محور و رهبری خادم رابطه متقابل دارد. همچنین، این مؤلفه تحت تأثیر انگیزه‌ها و فضای خدمت و نیز مطالبه‌گری محیطی قرار دارد. منفی بودن D-R در این مؤلفه از معلول بودن آن خبر می‌دهد. بنابراین، این مؤلفه به مثابه عاملی روبنایی است که مؤلفه‌های یادشده مؤثر در آن به ایجاد آن می‌انجامند. بر این اساس، کنترل‌های دیوان‌سالار با هدف جلوگیری از فساد اداری و در نتیجه آن عدم تفویض اختیار به کارکنان سازمان موجب جایگزینی انگیزه‌های بیرونی با تمایلات خادمیت می‌شود (Slyke 2007: 162; Marvel & Marvel 2008: 185). این در حالی است که انگیزه‌های خدمت باعث می‌شود خادمیت در ارزش‌ها و باورهای سازمان رسوخ کند و به پیش‌فرض‌های آن تبدیل شود. چون خادمیت مجموعه‌ای از باورها برای خدمت فراتر از خودخدمتی است (Choi & Wang 2007: 348-352). به همین روی، رهبری خدمت‌گزار از آنجا که به کارکنان استقلال بیشتری می‌دهد می‌تواند تغییر نگرش کارکنان را به خدمت‌گرایی تسهیل کند (Winston 2003: 3). وانگهی، علاوه بر موارد یادشده، بر اساس یافته پژوهش، روشن شد تقویت نگرش خدمت‌گرا می‌تواند باعث تقویت کنش‌های خادمیت‌محور و رهبری خادم شود. به عبارت دیگر، این سه مؤلفه یک چرخه برهم‌کنش را پدید می‌آورند. البته، در این میان کنش‌های خادمیت‌محور به طور یک‌سویه در فضای خدمت تأثیر می‌گذارد و از انگیزه‌های خدمت نیز تأثیر می‌پذیرد. با توجه به اینکه D-R در این شاخص مثبت است، می‌توان نتیجه گرفت این مؤلفه از نوع علی است و بهبود آن می‌تواند به ارتقای وضعیت خادمیت سازمان منجر شود. به عبارت دیگر، این مؤلفه در مجموع در حکم عاملی زیربنایی عمل می‌کند. همان‌طور که بیان شد، در این نوع کنش‌ها دیگر از کنترل‌های شدید دیوان‌سالار، نظارت سنتی، انگیزه‌های بیرونی، نتیجه‌محوری در مدیریت، و رفتارهای سیاسی در کارکنان خبری نیست (Slyke 2007, 162; Marvel & Marvel 2008: 185; Davis)

et al 1997: 24). بنابراین، همان‌گونه که هرماندز (۲۰۱۲) اعلام کرده است، چون جوّ خادمیت به وجود درجه بالایی از مشارکت و استقلال کارکنان بستگی دارد، انتظار می‌رود با افزایش کنش‌های خادمیت‌محور جوّ خادمیت نیز پررنگ‌تر ظهور یابد.

رهبری خادم نیز ضمن تأثیر متقابل با کنش‌های خادمیت‌محور و نگرش خدمت‌گرا از یک سو مستقل تحت تأثیر انگیزه‌های خدمت قرار دارد و از سوی دیگر عاملی اثرگذار در فضای خدمت محسوب می‌شود. منفی بودن D-R در این مؤلفه از معلول بودن آن خبر می‌دهد. این‌طور می‌توان بیان کرد که این شاخص عاملی روبنایی است که عوامل مؤثر در آن به تقویتش منجر می‌شوند. توضیح آنکه رهبر خدمت‌گزار خود باید برای خدمت‌رسانی به دیگران همواره پیش‌قدم باشد (قلی‌پور و همکاران ۱۳۸۸: ۱۰۴) و مادام که انگیزه درونی برای این کار نداشته باشد از عهده آن بر نخواهد آمد. چنین رهبری قادر خواهد بود با پیشتازی و الگو کردن خود برای دیگر اعضای سازمان در زمینه خدمت فضای سازمان را به سوی خادمیت سوق دهد. پیش‌تر معلوم شد که فضای خدمت علاوه بر رهبری خدمت‌گزار از انگیزه‌های خدمت و کنش‌های خادمیت‌محور نیز اثر می‌پذیرد. منفی بودن D-R در این مؤلفه مؤید معلول بودن آن است؛ هرچند، بر پایه نتایج پژوهش مشخص شد که این مؤلفه در نگرش خدمت‌گرا تأثیر می‌گذارد. بنابراین، هر چه جوّ خدمت در سازمان فراگیرتر باشد، خادمیت بیشتر در نظام نگرشی اعضای سازمان رسوخ می‌کند و مطلوب ایشان می‌افتد.

دست‌آخر، مطالبه‌گری محیطی مؤلفه‌ای است که در سامانه علی سازمان خادم فقط به مثابه یک علت نقش‌آفرینی می‌کند و در نگرش خدمت‌گرا اثر می‌گذارد. اگرچه محیط می‌تواند با اعمال فشار نهادی بر سازمان آن را به پاسخ‌گویی فراخواند، بر اساس مؤلفه مطالبه‌گری محیطی در این مدل این کار را با تأثیرگذاری در نگرش مثبت اعضای سازمان در قبال شایستگی خدمت‌گزاری انجام می‌دهد؛ کما اینکه برای خادم بودن باید درک خوبی از ذات خدمت داشت (Lytle et al 1998: 456).

پیشنهاد

از خلال نتایج، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

الف) روشن شد که انگیزه‌های خدمت‌عاملی زیربنایی در ایجاد سازمان خادم محسوب می‌شوند. ازین‌رو، تلاش برای ارتقا و بهبود این انگیزه‌ها باید در دستور کار مدیریت سازمان قرار گیرد؛ از جمله شایسته است نظام پاداش با تأکید بر ابعاد درونی انگیزش ساماندهی یا اصلاح شود. پیش‌تر نیز به این مهم اشاره شده بود که در نظام‌های پاداش بر پاداش‌های روانی و ایجاد ارزش‌های اجتماعی برای افراد در مسیر خدمت‌گذاری تأکید می‌شود (Hernandez 2012: 173)؛ ضمن اینکه باید از فشار برای عملکرد شغلی بالا پرهیز کرد. چون موجب رابطه حسابگرانه و ابزاری و معاوضه‌ای کارکنان با سازمان و در نتیجه کاهش انگیزه درونی آن‌ها می‌شود (Kim & Mauborgne 2003: 11).

ب) از آنجا که نگرش خدمت‌گرا و کنش‌های خدمت‌محور و رهبری خادم مانند سه ضلع یک مثلث عمل می‌کنند، تقویت هر یک موجب ارتقای دیگری و لاجرم بهبود فضای خدمت در سازمان می‌شود. ازین‌رو، تلاش برای تغییر باورهای قدیمی و سستی کارکنان و سوق دادن آن به ضرورت پاسخگو بودن دائمی و ایثارگرانه در قبال دیگران، از جمله ارباب‌رجوع و مشتریان، یک بایسته سازمانی است. طبق نتایج پژوهش، برای توسعه چنین نگرشی، ضمن آنکه مطالبه‌گری محیطی برای وجود جو خدمت در سازمان می‌تواند به منزله عاملی برون‌سازمانی نقش‌آفرین باشد، می‌طلبد که رهبری سازمان خود خدمت را سرلوحه کار قرار دهد. به‌علاوه، این رهبری باید در جهت توسعه کنش‌های خدمت‌محور، با توانمندسازی کارکنان، به آن‌ها اعتماد کند و با اصلاح فرایندهای دیوان‌سالار سازمان و منعطف کردن ساختار نظارت‌های مستقیم را بر منابع انسانی سازمان کمینه کند.

نظر به محدودیت‌های پژوهش، برای پژوهش‌های آتی هم‌سو با این مطالعه پیشنهاد می‌شود:

الف) استفاده از رهیافت‌های پژوهشی دیگر، از قبیل مدل‌یابی ساختاری تفسیری

ب) آزمون مدل در چارچوب پارادیم اثبات‌گرایی ضمن پژوهش یا پژوهش‌هایی

کمی در زمینه آزمون روابط مدل

ج) توسعه نظری مؤلفه‌های مدل

منابع

۱. الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد (۱۳۸۰). «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی»، دانش مدیریت، ۵، صص ۵ - ۲۷.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱). «نظریه خدمت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌گردد؟»، فرایند مدیریت و توسعه، ۱۶ (۱)، صص ۶ - ۱۱.
۳. حسن‌زاده رنگی، نرمین و تیمور الهیاری، یحیی خسروی، فرید زائری، مهناز صارمی (۱۳۹۱). «طراحی پرسشنامه شکست‌های شناختی شغلی: تعیین روایی و قابلیت اعتماد ابزار»، سلامت کار/ایران، ۹ (۱)، صص ۲۹ - ۴۰.
۴. درویش، حسن و علی‌رضا فتحی‌زاده (۱۳۹۴). «بررسی عوامل رفتاری و ساختاری مؤثر بر خدمت‌کمیتۀ امداد امام خمینی^(ره)»، مدیریت دولتی، ۷ (۳)، صص ۴۵۹ - ۴۸۰.
۵. درویش، حسن و علی‌رضا حسن‌زاده، محمد منتظری، علی‌رضا فتحی‌زاده (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین مدل سازمان خادم (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی^(ره))»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲، ۵۷ - ۷۶.
۶. فقیهی، ابوالحسن و حمیدرضا رضایی کلیدبری (۱۳۸۷). «مطالعه بیمارستان‌های استان تهران از دیدگاه تئوری خدمت»، علوم مدیریت/ایران، ۳ (۹)، صص ۱ - ۱۸.
۷. قلی‌پور، آرین و علی‌اصغر پورعزت، محمود حضرتی (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی»، مدیریت دولتی، ۱ (۲)، صص ۱۰۳ - ۱۱۸.
8. Armstrong, J. (1997). Stewardship and public service. *Canada Journal Of Business Ethics*, 68, pp. 145-259.
9. Bordbar, G., Mousavi, M., & Moradi, B. (1391). Analysis of the training needs of employees using fuzzy TOPSIS, fuzzy DEMATEL (the case of South Khorasan). *Studies Of Educational Planning*, 1(1), pp. 105-129.
10. Choi, J. & Wang, H. (2007). The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. *Journal Of Business Ethics*, 75(4), pp. 345-359.
11. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy Of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.
12. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), pp.549- 559

13. Dodman & Kathleen (2001). Facilitating more servant leadership. Presented at the CASE-ACEEA National Conference, Twentieth Anniversary proceeding. pp. 1-3.
14. Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal Of Management*, 16(1), pp. 49-64.
15. Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal Of Business Venturing*, 22(4), pp. 545-565.
16. Greenleaf, R. F. F. (1970). *The Servant as leader*. Indiana Polis, IN: The Greeleaf Center, pp. 79-85.
17. Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy Of Management Review*, 37(2), pp. 172-193.
18. Johnson, J. W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), pp. 831-851.
19. Kim, C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, pp. 1-11.
20. Lange, D. (2008). A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. *Academy Of Management Review*, 33(3), pp. 710-729.
21. Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), pp. 563-575.
22. Lehto, A. (2013). Exploring organizational service orientation: A preliminary analysis in the retail industry, Department of Marketing, pp. 1-61.
23. Lin, R. J. (2013). Using fuzzy DEMATEL to evaluate the green supply chain management practices. *Journal Of Cleaner Production*, 40, pp. 32-39.
24. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal Of Retailing*, 74(4), pp. 455-489.
25. Marvel, M. K. & Marvel, H. P. (2008). Government-to-Government Contracting: Stewardship, Agency, and Substitution. *International Public Management Journal*, 11(2), pp. 171-192.
26. Müller, 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(5), pp. 398-403.
27. Nooteboom, B. (2007). Social capital, institutions and trust. *Review Of Social Economy*, 65(1), pp. 29-53.
28. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 edition). San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-446.
29. Segal, L. & Lehrer, M. (2012). The Institutionalization of Stewardship: Theory, Propositions, and Insights from Change in the Edmonton Public Schools. *Organization Studies*, 33(2), pp. 169-201.
30. Slyke, D. M. V. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 17(2), pp. 157-187.

31. Timney, Mary M. (1999). The Imperative of Theory in public Administration practice. PA Times: SAGE, 3(7), pp. 18–37.
32. Vlaar, P. W. L., Bosch, F. A. J. V. den., & Volberda, H. W. (2007). On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships Toward an Integrative Framework. ResearchGate, 32(4), pp. 407–428.
33. Winston, B. (2003). Extending Patterson’s servant leadership model: explaining how leaders and followers interact in a circular model. Regent University: Virginia Beach, 13(1), pp. 69–72.