

## کشف عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه کارگزاران سازمان حج و زیارت

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۰۸

علیرضا امینی\*

سعید مرتضوی\*\*

فریبرز رحیم‌نیا\*\*\*

شمس‌الدین ناظمی\*\*\*\*

### چکیده

رفتار خادمانه کارکنان در سازمان‌های مذهبی با محوریت زائر شکل می‌گیرد. رفتار خادمانه در واقع بر فلسفه خدمت‌رسانی به زائرین استوار است و خادمان، کسانی هستند که خدمت‌رسانی به زائرین و بر آوردن نیازهای آن‌ها را در اولویت نخست قرار می‌دهند. چنین اهمیتی نسبت به خدمت‌گزاری تحت تأثیر عواملی خواهد بود که برای شناسایی و کشف آن، پژوهش حاضر به‌طور کیفی با تمرکز بر مورد مطالعه کارگزاران سازمان حج و زیارت در اماکن متبرکه مکه و مدینه با استفاده از تحلیل محتوای قراردادی انجام شده است. به منظور دست‌یابی به داده‌ها از نمونه‌گیری هدفمند بر اساس معیارهای نظام‌نامه ارزیابی عملکرد کارگزاران خادم سازمان حج و زیارت با ۱۸ نفر از خادمان برتر تا اشیاع نظری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. متن مصاحبه‌های انجام شده در قالب واحدهای فکر کدگذاری، مقوله بندی و در نهایت در طبقات مضامین چهارگانه طبقه بندی شدند و به منظور اعتباریابی آن از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. یافته‌های تحقیق عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه را در قالب ۴ عامل احساسی، شناختی، زمینه شخصی (سرشتی، محیط ساخته) و زمینه مرتبط با نقش تبیین می‌کند.

### واژگان کلیدی

رفتار خادمانه، عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه، نظریه خدمت، سازمان حج و زیارت

mortazavi@um.ac.ir

seid\_amin@yahoo.com

r-nia@um.ac.ir

nazemi\_shm@um.ac.ir

\* دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول

\*\* استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\* استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\*\* استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

رفتار خادمانه<sup>۱</sup> از جمله مفاهیم مطرح در ادبیات رفتار سازمانی است که در تقابل با رفتار عاملانه<sup>۲</sup> در مشاغل مدیریتی موضوعیت یافته است. اگر بتوان رفتار خادمانه را در زمره انتظارات رفتاری نقش‌های مدیریتی سازمان گنجانند، منطقی به نظر می‌رسد که در سطحی دیگر بتوان این انتظار رفتاری را از دیگر کارکنان در سایر نقش‌های سازمانی نیز توقع داشت. به ویژه زمانی که ماهیت مشاغل نگاه ارزشی و رفتار شهروندی فراتر از مشاغل عادی را به خود جلب می‌نماید، وجود این امر کانون توجهات بیشتری را بر خود متمرکز می‌سازد؛ از جمله این مشاغل و نقش‌ها، نقش کارکنان در سازمان‌های مذهبی می‌باشد. ماهیت رفتار شغلی این افراد به گونه‌ای ظهور پیدا می‌کند که توجه به مسئولیت اجتماعی نسبت به ارباب رجوع و مراجعان سازمانی، انتظار بروز رفتار شهروندی در فعالیت‌های کاری مشاغل سازمانی و به نمایش گذاشتن هر اقدامی که از آن برداشت رفتار خادمانه بشود، از اولویت برخوردار است.

از سویی آنچه که در نظریه‌های سازمان و مدیریت پیرامون خادمیت مطرح است، بیشتر مدیران سازمان را به عنوان خادم در مقابل نظریه عاملیت مورد تأکید خود قرار می‌دهد و کمتر به رفتار خادمانه کارکنان پرداخته شده است. بر این اساس، هرناندز (Hernandez, 2007b) بیان می‌کند که رفتار خادمانه به تلاشی از سوی رهبران و مدیران سازمان اطلاق می‌شود که هدف آن بر ترجیح دیگران و تقدّم آن‌ها بر خود فرد تأکید می‌کند؛ به عبارتی آن‌ها خیلی بیشتر از آنچه که برای خود انجام می‌دهند، برای دیگران انجام می‌دهند بدان معنا که منافع دیگران بر منافع خود ارجحیت دارد (Hernandez, 2007a). تمرکز بر «دیگران» به جای «خود»، جزء ثابت در موضوع خادمیت است.

در کسب و کارهای تجاری و انتفاعی نیز در حوزه بازرگانی این‌طور بیان می‌شود که شرکت‌ها به منظور تمایز خود نسبت به رقبای در محیط رقابتی، اقدام به خدمت‌رسانی به مشتریان‌شان در حد عالی می‌نمایند با این منطقی که خدمت عالی به مشتریان منجر به رضایت آن‌ها شده و در نتیجه تمایل آن‌ها به استفاده بیشتر از خدمات عرضه شده افزایش یافته که در نهایت منجر به افزایش درآمد شرکت‌ها می‌شود (Rogelberg et. al., 1999)؛ اما ماهیت، نگاه و نگرش ارزشی در سازمان‌های

مذهبی، غیرانتفاعی یا عام‌المنفعه، رفتار خادمانه و خدمت خالصانه و به دور از تفکر مادی‌گرایانه را به گونه‌ای دیگر برجسته می‌سازد؛ به ویژه اگر جاذبه‌های معنوی، مذهبی و اخلاقی رقابت برای بروز رفتار خادمانه با هدف عرض ارادت به ساحت خاندان قدّسین الهی را تشدید نماید.

از جمله سازمان‌هایی که بروز رفتار خادمانه در زمره دغدغه‌های مدیران و کارکنانش قرار دارد، سازمان حج و زیارت و کارکنان اعزامی به اماکن متبرکه مکه و مدینه می‌باشند، به گونه‌ای که حتی برای نام‌گذاری عناوین شغلی خود گاهی از اصطلاح «خادم» استفاده می‌نمایند. مسئولین این سازمان به طور جدی در پی آن هستند که شرایطی را فراهم آورند که زمینه‌های بروز رفتار خادمانه از عینیت بیشتری در رفتار کارگزاران این سازمان برخوردار گردد. در این میان تعاملات مؤثر خادم - زائر و مدیریت پایدار آن بیشتر متوجه کسانی است که از بیشترین و نزدیک‌ترین ارتباط با زائران برخوردارند که همان خادمان می‌باشند.

از طرفی با مطالعه ادبیات نظری پیرامون موضوع خادمیت، آنچه که از رفتار خادمانه دیده می‌شود، همان‌طور که پیشتر بدان اشاره شد، بیشتر متوجه مدیران سازمان‌ها بوده و در مورد رفتار خادمانه کارکنان ملاحظاتی چندانی صورت نگرفته است. حال آنکه به فراخور زمینه‌های سازمانی برخی سازمان‌ها همچون سازمان حج و زیارت، توجه به رفتار خادمانه کارکنان را پررنگ‌تر می‌سازد. به علاوه برخورداری کشور از اماکن متبرکه متعدد و در رأس آن‌ها مرقده و مضجع شریف ثامن الحجج (ع) و همچنین اشتیاق زیارت اماکن متبرکه در سایر بلاد اسلامی از جمله کشور عراق، سوریه و عربستان ایجاب می‌کند پیشگامی در تولید ادبیات مرتبط با رفتار خادمانه و عوامل مؤثر بر آن در اماکن متبرکه برخاسته از بوم محیط شرق تا غرب و به ویژه ایران صورت گیرد که در این راستا در پژوهش حاضر محقق بر آن است که به این سؤال پاسخ داده شود که: «چه عواملی رفتار خادمانه کارگزاران خادم سازمان حج و زیارت اعزامی به اماکن متبرکه مکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟».

## ۱. زمینه و پیشینه تحقیق

به طور کلی پیرامون بحث عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه مطالعات چندان برجسته‌ای صورت نگرفته است؛ بنابراین می‌توان زوایای رفتار خادمانه کارکنان را در ادبیات نظری از زوایای مختلف مورد توجه قرارداد؛ محتوای نظریه خادمیت در مقابل نظریه عاملیت، معنویت سازمانی و نیروی کار معنوی نظریه‌هایی هستند که هر کدام می‌توانند این موضوع را مورد تبیین قرار دهند. ضمن اینکه به طور خاص مبانی تفکر اسلامی نیز پیرامون موضوع خدمت‌رسانی به افراد ملاحظات چندانی داشته است که در ادامه مباحث به آن پرداخته می‌شود.

اما به طور کلی، افراد در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاصی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه دیگری قرار می‌گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی‌شان سر بزنند که این ویژگی‌ها بر روی میزان کارایی و اثربخشی وی تأثیر بگذارد. از این رو پژوهشگران مختلفی بر مدل‌های تبیین‌کننده رفتار افراد تمرکز کرده‌اند؛ برای مثال تولایی (۱۳۸۸) سه دسته از عوامل کلان، میانی و خرد را مؤثر بر رفتار معرفی می‌کند. سطح کلان که مربوط به عواملی است که در محیط خارجی وجود دارند و معمولاً تحت کنترل نیستند و از سوی سیستم‌های فرادست تحمیل می‌گردند. فرهنگ، اقتصاد، محیط سیاسی، فناوری، مذهب و قانون از این دسته عوامل هستند. سطح میانی نیز اشاره به عوامل سطح سازمانی دارد. سازمان‌ها معمولاً قدرت مانور خوبی بر روی این عوامل دارند و اکثر آن‌ها از طریق سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی قابل کنترل هستند. رقابت، نظام پاداش، اصول رفتاری، خصوصیات شغلی، منابع، فرهنگ سازمانی، اهداف سازمان، رفتار مدیر، جو سازمانی، اختیار سمت، افراد مرجع و ارزیابی عملکرد عوامل سطح میانی هستند؛ در نهایت سطح خرد اشاره به عوامل سطح فردی دارد. این عامل‌ها در درون افراد جای دارند و سازمان می‌تواند از طریق تغییر دادن عوامل سطح میانی، روی بعضی از عوامل این سطح نیز تأثیر بگذارد. نگرش، قصد، قدرت نفس، مرکز کنترل، وابستگی میدانی، دموگرافی، تأثیر والدین، سطح توسعه اخلاقی، ارزش‌ها و باورها نیز از عوامل سطح خرد هستند.

بندورا (۱۹۶۳)، به نقل از شورلتز، (۱۳۹۱) نیز در نظریه یادگیری اجتماعی خود تأکید می‌کند که تقویت یک شرط ضروری برای اکتساب، نگهداری و تغییر رفتار است و رفتار یک شخص در نتیجه پیامدهای آن یعنی، تقویت‌هایی که مستقیماً به وسیله شخص تجربه می‌شوند، تغییر می‌کند ولی همه شکل‌های رفتار به طور بالقوه می‌توانند در غیاب تجربه مستقیم تقویت نیز آموخته شوند؛ به عبارتی افراد می‌توانند بجای اینکه مجبور باشند، تقویت را شخصاً تجربه کنند با مشاهده رفتار دیگران و پیامدهای رفتاری آنها نیز رفتارهای جدیدی را یاد بگیرند.

در مدلی دیگر مک‌شان و گلینو (McShane & Glinow, 2009) رفتار را نشأت گرفته از فرایندهای هیجانی و فرایندهای شناختی افراد معرفی می‌کند که در درون محیط شکل می‌گیرد. بر این اساس در فرایندهای شناختی نگرش‌ها شکل می‌گیرند که این نگرش‌ها شاخه‌ای از باورها، قضاوت‌های مشخص شده، و نیت‌های رفتاری نسبت به یک فرد، شی یا رویداد است. نگرش‌ها قضاوتی یا به عبارتی دلایل منطقی آگاهانه هستند. نگرش‌ها بر اساس سه عنصر شناختی، مشخص می‌شوند: باورها، قضاوت‌ها و نیت‌های رفتاری. باورها چیزهایی هستند که افراد به درستی آنها اعتقاد دارند. این باورها حقیقت‌های درک شده‌ای هستند که از تجربیات گذشته، و یا سایر شکل‌های یادگیری حاصل شده است. قضاوت‌ها بیانگر ارزشیابی‌های مثبت و منفی از نگرش مورد نظر است. بر اساس مدل شناختی نگرش‌ها، قضاوت‌ها از باورها نشأت می‌گیرد بدین صورت که اگر باورها پیامدهای منفی موضوع را دیکته نماید، به طور کلی قضاوت‌های منفی نسبت به آن شکل می‌گیرد. نیت‌های رفتاری نیز نشان دهنده انگیزه‌های رفتاری برای دست زدن به رفتاری متناسب با نگرش مورد نظر است. قضاوت‌های نگرشی، محرک نیت‌های رفتاری است.

اما در طول فرایند شناخت، هیجانان نقش اصلی را در شکل‌گیری و تغییر نگرش‌های کارکنان ایفا می‌کند. این فرایند نیز با ادراک آغاز می‌شود. هیجانان خودکار هستند و واکنش‌های عاطفی غیرآگاهانه بر اساس اطلاعات حسی خیلی ظریف و حساس می‌باشد. این هیجانان ممکن است به فرایندهای منطقی و عقلایی منتقل شود؛ جایی که بر قضاوت‌های آگاهانه افراد نسبت به مورد نگرش نفوذ می‌کند؛ بنابراین

درحالی که به طور آگاهانه به قضاوت خوبی یا بدی پدیده می‌پردازیم، هیجانانگیز ما باوری را شکل داده است که ارزیابی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در حقیقت افراد گاهی عمداً به عواطفشان گوش می‌دهند تا به طور آگاهانه در تأیید یا رد یک موردی تصمیم‌گیری نمایند (McShane & Glinow, 2009).

نتیجتاً اینکه رفتارهای مختلفی همچون رفتار خادمانه که ممکن است شکل و ماهیت‌های متفاوتی داشته باشد، تحت تأثیر عوامل مختلفی می‌تواند پایه‌گذاری شود، که این مدل‌ها می‌تواند در تبیین و شناخت آن‌ها کارگشای محققان قرار گیرد.

#### ۱-۱. نظریه خادمیت و مصادیق اسلامی آن

داویس و همکاران (Davis, et. al., 1997) بیان می‌کنند که نظریه خادمیت<sup>۳</sup> برای محققین طراحی شده تا شرایطی را مورد آزمایش قرار دهند که به موجب آن مجربان برخلاف نظریه عاملیت به عنوان خدام در جهت منافع مخدومان خود برانگیخته شوند (Craig et al., 2009). بر اساس نظریه عاملیت مالک/عامل همواره در تضاد با یکدیگر قرار دارد به گونه‌ای که هر کدام به دنبال حداکثر کردن منافع، دارایی و ثروت شخصی خود هستند؛ اما نظریه‌های برگرفته از حوزه روانشناسی و جامعه‌شناسی انگیزه‌های اقتصادی عاملان را به کلی به چالش می‌کشد و اظهار می‌دارد که افراد دارای سطح گسترده و متنوعی از انگیزه‌ها و تمایلات می‌باشند که مطلوبیت شخصی‌شان می‌تواند از طریق دارایی‌های غیراقتصادی به حداکثر برسد (Hirsch et al., 1987). این تفکر جدید، نظریه خادمیت را به عنوان یک رویکرد بدیل معرفی می‌کند که بر اساس آن منافع مالک و عامل می‌تواند در یک ردیف قرار گیرد.

در این نظریه جدید در جامعه‌شناسی اقتصادی و بازاریابی دو نوع اصلی نقش‌هایی را معرفی می‌کند که یا بر رفتار مسئولانه (انجام چیزهای درست) و یا بر آنچه که از منظر تجاری دارای مزیت است (انجام درست چیزها)، توجه می‌نماید (Heide & Wathne, 2006). این نقش‌ها را اصطلاحاً نقش‌های «دوستانه» و «کاسب‌کارانه»<sup>۴</sup> در نظر می‌گیرند؛ درحالی که نقش دوم بر پیامدها و نتایج اقتصادی تمرکز دارد و جهت تصمیمات به سمت حداکثرسازی منافع است، نقش دوستانه اصطلاحاً از منظر اقتضائاتی که منجر به تصمیمات هنجار محور می‌شود، تبعیت می‌کند

(Ruyter et al., 2009). در ادبیات سازمان و مدیریت این تفاوت نقش را نقطه عطف تفاوت عاملیت (Singh & Sirdeshmukh, 2000; Bergen et al., 1992)؛ و خادمیت (Hernandez, 2007b) می‌دانند. نقش خادمیت ریشه نظری در تسلط اهداف همگانی و اجتماعی بر منفعت شخصی دارد. هرناندز اظهار می‌دارد که بازیگران سازمانی به دنبال هم تراز کردن تعهداتشان نسبت به ذینفعان در داخل و خارج از سازمان هستند در حالی که تعهد گسترده تری نسبت به هنجارهای اخلاقی همگانی و مرتبط با جامعه ابراز می‌دارند (Hernandez, 2007b).

ولکمن، خادمیت را این طور تعریف می‌کند که «خادمیت نقش اجتماعی افراد در پذیرش دیگران است که در طول زمان پایدار می‌ماند به طوری که به منظور خادم بودن بایستی مقدار قابل توجهی از فکر و خیال و تلاش‌های فرد به منظور حفظ و ارتقای شرایط بعضی چیزها یا برخی افراد اختصاص پیدا کند صرف نظر از اینکه خودخدمتی مدنظر باشد (Janssen, 2010).

در جایی دیگر این طور بیان می‌شود که خادم بر خلاف عامل کسی است که وقتی بین منافع خود و سازمان تعارض می‌بیند، بر اهمیت منافع سازمان از خود تعهد نشان می‌دهد (Hill, & Jones, 1992). چنین فردی از سطح یک عامل ارتقاء می‌یابد و نسبت به رفاه همه ذینفعان متعهد می‌شود (Donaldson and Preston, 1995). آنچه مسلم انگاشته می‌شود آن است که نقش خادمیت با توجه به حس نوع‌دوستانه و مسئولیت‌پذیری در مقابل افراد دیگر و در سطح گسترده‌تر آن جامعه در رفتار مدیران نمود پیدا می‌کند.

در نگاه اسلامی، پیامبر(ص) و بنیان‌گذار تفکر اسلام رئیس یک قوم و ملت را خادم آنان می‌خواند تا ارزش و جایگاه خدمت‌رسانی در حوزه تعلیمات اسلام را به نمایش بگذارد. امام علی(ع) مدیران و استانداران خویش را به خدمت‌رسانی فرامی‌خواند چنانکه طی نامه‌ای به استاندار مکه می‌نویسد: «در مصرف اموال عمومی که در دست تو جمع شده است، اندیشه کن، و آن را به عیال مندان و گرسنگان پیرامونت ببخش و به نیازمندان و مستمندانی که سخت به کمک مالی تو احتیاج دارند برسان» (نهج‌البلاغه، نامه ۶۷).

راهنمایان تفکر اسلامی علاوه بر قول‌های متعدد در این زمینه، در جنبه‌های عملی نیز این مسئله را اعمال می‌کردند. برای نمونه امام علی(ع) علاوه بر این که خودشان با قبول مسئولیت سنگین خدمت به مردم، شبانه روز مجری سرسخت عدالت و خدمت‌بودند، والیان خود در سرتاسر حکومتشان را نیز از افرادی مؤمن، کاردان، پرهیزگار، و عاشق پیشگان خدمت انتخاب کرده بودند و همواره توصیه می‌کردند که در خدمت به افراد بکوشید و در اجرای عدالت احدی را بر دیگری ترجیح ندهید (میرعباسی و شریفی، ۱۳۸۹).

#### ۲-۱. معنویت و خادمیت و نگرش اسلام نسبت به آن

مک گینگت (McKnight, 1984) از معنویت به‌مثابه نیرویی انرژی‌زا، انگیزاننده، الهام‌بخش و روح‌بخش زندگی یاد می‌کند و آن را ناظر به هدفی متعالی و الهی، هدفی فراسوی فردیت خویش معرفی می‌کند. میرز (Myers, 1990) معنویت را جست‌وجویی مداوم برای یافتن معنا، هدف و فرجامی معین می‌داند و به شیوه‌ای اشاره می‌کند که در آن، شخص بافت تاریخی خویش را در می‌یابد و در آن زندگی می‌کند. هینلز (Hinnells, 1995) نیز معنویت را تلاش در جهت ایجاد حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، نیروی برتر (خدا)، کندوکاو در جهت آن چه برای انسان شدن مورد نیاز است و جستجو برای رسیدن به انسانی کامل می‌داند.

به‌رغم دشواری در تعریف معنویت، مضامین کلیدی خاصی را می‌توان از آن استنباط کرد. یکی از مضامین مشترک در مفهوم سازی معنویت اتصال آن به یک «کل برتر»<sup>۷</sup> است؛ چه‌اینکه این کل برتر به صورت طبیعی دیده شود و یا یک قدرت برتر پنهان باشد. عنصر رایج دیگر مفهوم معنویت اشاره به برخی چارچوب‌های اخلاقی یا ارزشی دارد که ارتباطات و اجتماع را مورد تأکید قرار می‌دهد (استوارت و شان، ۲۰۰۴). این ارزش‌های اخلاقی از یک قانون طلایی پیروی می‌کنند: «پسندیدن آنچه بر خود می‌پسندی بر دیگران». همچنین میلیمان و همکاران (Milliman, et al., 2000) ارزش‌های پایدار با تأکید بر جامعه، خانواده و خدمت را با معنویت برابر می‌دانند.



به طور کلی این دو عنصر معنویت یعنی اتصال به یک کل برتر و تأکید بر ارتباطات و اجتماع، زیربنای مفهوم نیروی کار معنوی قرار دارد.

نیروی کار معنوی<sup>۸</sup> دارای سه بعد است: بعد اول اشاره به محصول معنوی<sup>۹</sup> دارد. حاصل و متاع معنویت در سازمان، اجتماعی سازی خدمت گیرندگان نسبت به هنجارها، ارزش‌ها و اصول حاکم بر آن سازمان است؛ بنابراین میثاق، پذیرش و اجتماعی شدن با باورها یا نظام ارزشی خاص را می‌توان محصول معنویت دانست. به عبارتی دیگر ایجاد فضایی که کسب ایمان و خدمت به طور توأمان باهم ترکیب شود از طریق کارکنان معتقد و باایمان یکی از ظرفیت‌هایی است که نهادهای معنوی را از سایر نهادها جدا می‌کند. همچنین نفوذ معنوی در فضایی دوستانه محصول دیگر معنویت در سازمان است.

بعد دوم نظام بخشی<sup>۱۰</sup> است. نظام بخشی اشاره به چارچوب مشخص اصول، انتظارات و هنجارها دارد. در واقع انتظارات معنوی از طریق ابزارهای رسمی و غیررسمی نظام مند می‌شوند. دستورالعمل‌ها و قراردادهای فردی از ابزارهای رسمی هستند و طرح انتظارات معنوی از طریق همکاران، مراجعان و... از ابزارهای غیررسمی به شمار می‌آیند. ایده ادغام انتظارات معنوی در کل زندگی فرد در نظام ارزشی سازمان نیز انشاء می‌شود. در واقع هویت حرفه‌ای و زندگی فردی افراد از هم جدایی ناپذیرند، از همه کارکنان انتظار می‌رود که خودشان را با استانداردهای رفتاری که با اصول سازمان هماهنگی دارد، تطبیق دهند. این بدان معناست که معنویت اعضای سازمانی باورهای کاری را از باورهای زندگی شخصی افراد جدا نمی‌کند.

بعد سوم کنترل معنویت<sup>۱۱</sup> است. کنترل معنویت اعضای سازمانی از طریق واگرایی از ارزش‌گذاری رسمی و غیررسمی هنجارها، انتظارات و رفتارهای معنوی آشکار می‌شود. در واقع این بعد اشاره به روشی دارد که مدیر به کار می‌گیرد تا با انحرافات از انتظارات برخورد نماید. این سازوکار هم شامل ابزارهای رسمی و هم غیررسمی می‌شود. از سازوکارهای رسمی می‌توان به خاتمه دادن به قرارداد کار و یا منتقل کردن اعضا به محل دیگر نام برد. سازوکار غیررسمی نیز به درجه کنترل هنجاری نیروی کار معنوی اشاره می‌کند (Hill et. Al., 2000).

از آنجاکه هر عمل و رفتاری بر اساس انگیزه‌ها و مقاصد خاصی صورت می‌گیرد، به تبع آن رفتار خادمانه نیز خالی از انگیزه نخواهد بود. انگیزه خدمت در رفتار خادمانه اگر از سر نوع دوستی و پابندی به هنجارهای اخلاقی باشد، در برگیرنده نیروهای انگیزاننده و محرک‌های درونی است که فقط می‌توان آن را با مفهوم معنویت توجیه کرد به گونه‌ای که خدمت‌گزار این رفتار خود را به جهت ارضای نیازهای معنوی و درونی خود و به دور از هرگونه تفکر مادی‌گرایانه و انتظار پاداش‌های بیرونی انجام می‌دهد.

در تفکر اسلامی این محرک‌های درونی و نیاز معنوی با محوریت خداوند شکل می‌گیرد. در اسلام خدمت به بندگان خداوند متعال، خدمت به خدا و اولیای اوست و از عبادات بزرگ شمرده می‌شود و می‌پذیریم که خدمت به خلق پس از ایمان به خدا و ارتباط با او بزرگ‌ترین عبادت است. در خدمت‌رسانی، هر چه کمیت بیشتر و کیفیت صادقانه‌تر و بدون منت و به دور از انگیزه‌های غیر الهی باشد و کار با حفظ شخصیت خدمت‌پذیران انجام گیرد، ارزش بیشتری پیدا می‌کند و این تنها مؤمنان راستین‌اند که به قصد انجام وظیفه الهی و احسان به بشریت و عاشقانه و بدون نیرنگ و فریب، پیدا و پنهان و بی‌منت و مداوم می‌توانند به بشریت خدمت کنند (میرعباسی و شریفی، ۱۳۸۹).

احسان و خدمت به مردم ویژگی پسندیده‌ای است که بارها قرآن کریم انسان‌ها را به انجام آن ترغیب کرده است. خداوند متعال نیکوکاران را دوست دارد و آن‌ها را به پاداشی عظیم مژده داده است. دست‌گیری از مردم و کمک در حل مشکلات مادی و معنوی آن‌ها و شاد کردن قلب‌های مؤمنان جلوه‌هایی از احسان است. نیکی به مردم ویژگی است ارزشمند که باایمان به خدا موقعیتی را به وجود می‌آورد که انسان با تکیه بر فضل پروردگار، با شور و علاقه، خوبی را ترویج دهد و با عشق و ایثار در برداشتن موانع از سر راه دیگران لذت آسوده زیستن را به کامشان گوارا کند (میرعباسی و شریفی، ۱۳۸۹).

در احادیث و متون اسلامی، به ارزش ذاتی احسان و خدمت به مردم اشاره شده و آن را به زمان و مکان و یا اشخاص خاصی محدود نکرده‌اند. هرچه دامنه این عمل پسندیده گسترش یابد و در شعاع تابش آن انسان‌های بیشتری قرار بگیرند، خداوند بر نزول برکت و رحمت خویش می‌افزاید. پیامبر اسلام (ص) در این باره می‌فرماید: «پس

از ایمان به خداوند سرآمد تمام اعمال، مهربانی و نیکی به مردم است؛ چه خوب باشند و چه بد» (نوری، ۱۴۰۴، ج ۲، ص ۶۷).

در ادامه به گوشه‌ای از سفارشات رسیده پیرامون موضوع خدمت در مبانی تفکر اسلامی اشاره می‌شود:

پیامبر گرامی اسلام (ص) می‌فرمایند: هر که برای رفع حاجت برادر مؤمنش (که به صلاح اوست و موجب رضایت خداوند است) تلاش کند، مانند کسی است که خداوند را هزار سال پرستیده است و لحظه‌ای مرتکب خطا و گناه نشده است (شیخ صدوق، ۱۴۰۵، ج ۲، ص ۵۴۱) و در جای دیگر می‌فرمایند: کسی که حاجتی را از برادر مؤمنش روا کند، مانند کسی است که در تمام عمرش به خداوند خدمت کرده است (دیلمی، ۱۴۰۸، ص ۱۴۸) ضمن اینکه خدمت به مردم منجر به تسخیر قلب آنان می‌شود و بدرفتاری با آن‌ها باعث بغض و تنفر آن‌ها خواهد شد (شیخ صدوق، ۱۳۶۷، ج ۴، ص ۳۸۰).

امام علی (ع) می‌فرمایند: بهترین مردم کسی است که به مردم سود رساند (تمیمی آمدی، ۱۳۸۷، ص ۴۵۰، ح ۱۰۳۵۲). در جایی دیگر می‌فرمایند: مردم پس از عمل به واجبات، کاری بهتر از اصلاح بین مردم با گفتار نیک و هدف خیر نمی‌توانند انجام دهند (دیلمی، ۱۴۱۷، ج ۱، ص ۱۶۵). همچنین ایشان چنین می‌فرمایند که از والاترین خوشبختی‌ها اصلاح امورات مردم است (تمیمی آمدی، ۱۳۸۷، ص ۴۸۲). ضمن اینکه هر که بزرگوار باشد، به دیگران خدمت می‌کند (تمیمی آمدی، ۱۳۸۷، ص ۳۷۹). همچنین ایشان از قول پیامبر گرامی اسلام می‌فرمایند که هر مسلمانی به گروهی از مسلمانان خدمت کند، خداوند به تعداد آنان در بهشت به او خادم عطا می‌کند (حر عاملی، ۱۴۱۴، ج ۱۶، ص ۳۸۰).

امام حسین (ع) می‌فرمایند: نیازهای مردم از جمله نعمت‌های خداوند است برای شما، پس از مراجعه مردم به خودتان اظهار خستگی نکنید (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۳۱۸).

امام صادق (ع) نیز می‌فرمایند: هر که مشکلی از مؤمنی حل کند، خداوند مشکلیش را حل می‌کند؛ و هر که عیب مؤمنی را بپوشاند، خداوند آبرویش را حفظ می‌کند و

مادامی که در حال کمک کردن به دیگران است، به او کمک می‌کند (احسائی، ۱۴۰۳، ج ۱، ص ۳۷).

امام موسی کاظم (ع) می‌فرماید: همانا واجب‌ترین حق برادرت بر تو آن است که چیزی را که سبب نفع دنیا و آخرت اوست، از وی پنهان نکنی (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۳۲۸).

## ۲. رویکرد روش‌شناسی تحقیق

سؤال اصلی تحقیق حاضر «چه عواملی رفتار خادمانه کارگزاران خادم سازمان حج و زیارت اعزامی به اماکن متبرکه مکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟» می‌باشد که بر اساس آن تحقیق حاضر به لحاظ هدف جزء تحقیقات بنیادی و در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد و از راهبرد تحلیل محتوای قراردادی برای تحلیل داده‌های متنی استفاده می‌کند. در این رویکرد کدگذاری به طور مستقیم از داده‌های خام انجام می‌شود. لذا با توجه به اینکه محقق به طور مستقیم با داده‌های خامی سر و کار دارد که هیچ‌گونه تحلیلی پیرامون آن صورت نگرفته، لذا این رویکرد انتخاب شده است. روش کیفی تحلیل محتوای قراردادی که گاهی استنباط نتایج بر اساس بودن یا نبودن ویژگی‌هایی که در پیام تعریف شده است، می‌باشد، غالباً برای اجرای بهتر مسایل در علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. حامیان فنون کیفی این فرض را مورد تردید قرار داده اند که برای نتیجه‌گیری، فراوانی شاخص‌ها لزوماً نشانه اهمیت آن‌ها می‌باشد. از نظر این گروه، ممکن است وجود یا حذف یک واحد در اسناد، از فراوانی نسبی خصوصیات دیگر اهمیت بیشتری داشته باشد (هولستی، ۱۳۷۳).

بر مبنای این رویکرد روش‌شناختی، فرایند انجام پژوهش حاضر به این صورت انجام گرفت که با ۸ سؤال از پیش تعیین شده، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جهت‌دهی و در طی فرایند مصاحبه با طرح سؤالات مکمل سعی شد تا درک عمیقی نسبت به مباحث مطرح شده حاصل شود و با پایلوت اولیه ۵ مصاحبه و در نظر گرفتن شرایط مکانی و زمانی پاسخگویی مناسب برای خادمان با هماهنگی‌های قبلی انجام گرفته با آن‌ها مصاحبه‌ها صورت گرفت که به طور متوسط ۴۰ دقیقه زمان آن به طول انجامید.

ضمن اینکه مصاحبه‌ها با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده ضبط شده و سپس کلمه به کلمه به صورت مکتوب در آمده و مصاحبه‌هایی که اجازه ضبط نداشت نیز به صورت دست‌نویس، مکتوب شده است. روش تحلیل داده‌ها نیز به این صورت است که محقق ابتدا واحدهای فکر را از متن استخراج کرده، سپس این واحدهای فکر را بر اساس اشتراکی که در مضامین آن‌ها وجود دارد مقوله‌بندی نموده و در نهایت مقوله‌ها بر اساس ارتباطی که با یکدیگر ممکن است داشته باشند در طبقات جداگانه‌ای تحت عنوان مضامین قرار می‌گیرند که در هر دو مرحله مقوله‌بندی و دست‌یابی به مضامین به وجود اصل مانعیت و جامعیت بین طبقات استخراجی توجه شده است.

جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارگزاران خادم اعزامی سازمان حج و زیارت به اماکن مقدسه مکه و مدینه در عمره مفرده می‌باشد. در این مرحله از تحلیل محتوا به منظور انجام نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده شده است. در این راستا ملاک انتخاب برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مبتنی بر نظام‌نامه ارزیابی عملکرد خادمان حج و زیارت است که بر اساس این نظام‌نامه خادمانی که بیشترین امتیاز را کسب کرده بودند، معیار انتخاب قرار گرفتند. با توجه به اینکه این ارزیابی‌ها از سال ۱۳۸۸ صورت‌گرفته است و در بازه ۵ ساله ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۲ در اختیار محقق قرار گرفته است، لذا خزانه اولیه نمونه تحقیق را این افراد که حدود ۸۰۰۰ نفر هستند، تشکیل می‌دهند. در مرحله دوم نمونه‌گیری، افرادی انتخاب شدند که در این مدت ۵ ساله حداقل سه بار اعزام شده باشند و حداقل سه بار نمره ارزیابی الف ۱ دریافت کرده باشند که آمار این افراد در حدود ۱۴۰ نفر، به دست آمد. در مرحله سوم نمونه‌گیری با توجه به اینکه در این تحقیق «محواریت خدمت به زائرین» مبنای اصلی رفتار خادمانه در نظر گرفته شده است، لذا بر اساس شاخص دوم ارزیابی عملکرد یعنی «نحوه رسیدگی و پاسخگویی به مشکلات و درخواست‌های زائرین» از بین ۱۴۰ نفر افرادی انتخاب شدند که در این آیتام نمره الف ۱ کسب کرده باشند که تعداد آن‌ها ۲۵ نفر است؛ بنابراین فرایند مصاحبه‌ها با انتخاب تصادفی از بین این ۲۵ نفر به جریان افتاد و با مصاحبه‌ای که با هجدهمین نفر از خادمان صورت گرفت، اشباع نظری داده‌ها و کفایت نمونه‌گیری به تأیید محقق رسید.

### ۳. قابلیت اعتماد

به منظور حفظ قابلیت اعتماد نتایج تحقیق، با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک همکار محقق درخواست شد تا در این بخش مشارکت نماید. پس از آموزش‌های لازم در خصوص فن‌های کدگذاری، کدگذاری‌ها به‌طور همزمان توسط محقق و همکار کدگذار وی صورت گرفت. ضمن اینکه از مصاحبه پنجم به بعد با استخراج عوامل اولیه، پس از انجام مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان از ایشان خواسته می‌شد که صحت عوامل را تأیید یا اصلاح نماید؛ و در نهایت، پس از نهایی شدن مدل استخراج‌شده، مورد تأیید ۵ نفر اول مشارکت‌کنندگان و ۳ نفر از خبرگان کدگذاری تحلیل محتوا قرار گرفت.

### ۴. یافته‌های تحقیق

جدول ۱ تحلیل محتوای عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه را در چهار مضمون کلی عوامل هیجانی، عوامل شناختی، زمینه شخصی (سرشتی، محیط ساخته) و زمینه درون نقشی نشان می‌دهد.

جدول ۱ مضامین و مقولات به دست آمده از تحلیل محتوای عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه

مضامین	مقولات	کد واحدهای فکر
دراک و پنداری	عشق	M200, M201, M202, M203
	تمایل به خدمت‌گزاری	M204, M205, M206
	غرور معنوی	M207
	احساس معنویت	M208
دراک شناختی	نگرش معنوی	M209, M210, M211
	درک منزلت شغلی	M212, M213, M214, M215
	بینش و شناخت	M216, M217, M218, M219
	روانشناسی زائر	M220, M221
	فرهنگ خدمت	M222
	نیک‌سیرتی	M223, M224
زبینه شخصی (سزشتی و محیط ساخته)	توانایی جسمی	M225
	تعهد به خدمت	M226
	خودارزیابی	M227
	بهداشت روانی	M228
	تحصیلات	M229, M230, M231, M232
	تربیت خانوادگی	M233, M234
	الگو برداری	M235, M236
	آموزش	M237, M238, M239, M240
	تجربه	M241
	پاداش درونی	M242, M243, M244, M245
زبینه مرتبط با دانش	قانون‌مداری	M246, M247, M248, M249
	ادراک از نقش	M250
	ایده‌پروری	M251
	آگاهی فرهنگی	M252
	تمرین خدمت‌گزاری	M253, M254
	رهبری اثربخش (شناخت، جهت‌دهی، تکریم)	M255, M256, M257
	مشارکت در تصمیم	M258, M259
	تشویق همکاران	M260

۱۴۸ اندیشه مدیریت راهبردی، سال هشتم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۳، شماره پیاپی ۱۶



عوامل هیجانی؛ این دسته از عوامل اشاره به هیجانات، احساسات، عواطف و حالات درونی خادمین پیرامون خدمت‌گزاری به زائرین دارد، که بعضاً از ضمیر ناخودآگاه و غیرارادی در آن موقعیت بروز پیدا می‌کند و اغلب بروز آن تابع شرایط است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل هیجانی اثرگذار بر رفتار خادمانه در طول دوره خدمتشان در عمره مفرده عبارت‌اند از: عشق، تمایل به خدمت‌گزاری، غرور معنوی و احساس معنویت. در این خصوص نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان پیرامون موارد ذکرشده، بدین شرح است:

«بر خلاف یک کارمند، کار خادم یک تکلیف نیست که با اکراه انجام دهد، بلکه از عشق و علاقه‌اش است که هر چیزی که پیش می‌آید، می‌رود و انجامش می‌دهد»  
{M201}.

«خادم باید انگیزه خدمت داشته باشد یعنی بنای خدمت داشته باشد» {M206}.

«همین که انسان برای خدمت‌گزاری به زائرین برگزیده می‌شود، غرور خاصی آدم را می‌گیرد. خادمی که برای خدمت به اینجا آمده، می‌توانسته است کارهای دیگری انجام بدهد؛ ولی افتخار می‌کند که خادم [اهل بیت] شده است و این برایش یک سکوی افتخارآمیز است» {M207}.

«خادمان احساس می‌کنند که با خدمت‌کردنشان به خدا و اهل بیت تقرب پیدا می‌کنند و می‌توانند به آن‌ها نزدیک‌تر بشوند، چیزی که شاید در مکان‌های دیگر به آن دست پیدا نکنند؛ بنابراین هر چه این حس عمیق‌تر باشد، در نحوه خدمت‌کردنشان بهتر اثر می‌گذارد» {M208}.

عوامل شناختی؛ به طور کلی بیان‌های ارزشیابی‌کننده نقشی خادمی خادمان، عوامل شناختی آن‌ها را تشکیل می‌دهد. به عبارت دیگر عوامل شناختی ناشی از باورها، قضاوت‌ها و قصدهای رفتار خادمانه خادمان است. در واقع این شناخت، حقیقت‌درک شده از رفتار خادمانه و جایگاه آن، شناخت منزلت کسی که به او و برای او ارائه خدمت می‌کند و آگاهی از ارزش‌های نحوه ارائه خدمت را شامل می‌شود. عوامل شناختی به‌دست‌آمده از رفتار خادمانه خادمان زائران سرزمین وحی عبارت‌اند از: نگرش

معنوی، درک منزلت شغلی، بینش و شناخت، روان‌شناسی زائر و فرهنگ خدمت. مصادیق نمونه از گفته‌های مشارکت‌کنندگان پیرامون این عوامل به‌صورت زیر است:

«خادم دست صاحب‌خانه اصلی است که این مسئولیتش را سنگین می‌کند چرا که عملش به حساب ایشان گذاشته می‌شود. باید طوری رفتار کند که نشانگر رفتار صاحب‌خانه باشد؛ زیرا ارزشیابی عملکرد خادم از منظر زائرین تطابق با اعمال و رفتار موالیان می‌باشد {M210}».

«خدمت به خلق بالاترین عبادت‌هاست لذا با توجه خادم به چنین جایگاهی نزد خداوند می‌تواند موفق‌تر عمل نماید. وقتی خدمت به خلق چنین است، خدمت به زائر که از ویژگی میهمانی خداوند و رسولش برخوردار است، چه منزلتی خواهد داشت؟ {M214}».

«چون همه کسانی که به عنوان خادم از آن بینش بالایی برخوردار نیستند گاهی اوقات در نیمه‌های کار ضعف نشان می‌دهند و آن وظیفه‌ای که باید انجام دهند و آن صبر و متانت و تواضع و آن خدمت‌گزاری که باید داشته باشند را ندارند به خاطر همین کاستی ایجاد می‌شود. علت آن عدم شناخت صحیح اهل بیت است {M219}».

«خادم می‌بایست حال و روز و شرایط زائر را خوب درک کند و متناسب با آن رفتار کند. مثلاً در سفری پیش‌آمده که زائری که به دلیل شرایط سفرش عصبانی شده بود، آمده و سیلی‌ای به گوش من زد، من مقابله به مثل نکردم بلکه طوری با او رفتار کردم که شرمنده شد و بعد از چند روز معذرت خواهی کرد. البته من قصد شرمنده کردنش را نداشتم؛ فقط متوجه شدم که او در آن لحظه شرایط روانی مناسبی نداشته است {M220}».

«خادم باید به ارزش‌های اسلامی انسانی حاکم برای خدمت‌گزاری آگاهی داشته باشد؛ باید بداند چگونه خدمت ارائه دهد، بدون منت بدون هیچ‌گونه امتناع یا هرگونه چشم‌داشتی {M222}».

زمینه شخصی (سرشتی، محیط ساخته)؛ آن دسته از عواملی نظیر ویژگی‌ها، تفکرات و رفتارهای قابل مشاهده و بافت زندگی شخصی که پیرامون شخص خادم به‌صورت پایدار وجود دارد و رفتار خادمانه او را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، زمینه

شخصی خادم را شکل می‌دهد. از دیدگاه کتل (به نقل از شورلتز، ۱۳۹۱) این زمینه‌های شخصی باثبات را می‌توان برحسب اصل و ریشه به دو نوع تقسیم کرد: ویژگی‌های سرشتی<sup>۱۲</sup>، و ویژگی‌های محیط‌ساخته<sup>۱۳</sup>. صفات سرشتی نظیر نیک‌سیرتی، توانایی جسمی، تعهد به خدمت، خودارزیابی و بهداشت روان که از یافته‌های این تحقیق حاصل شده است، ریشه در شرایط درونی فرد خادم دارد که الزاماً ذاتی نیستند. ویژگی‌های محیط‌ساخته خادمان نظیر تعهد به خدمت، تحصیلات، تربیت خانوادگی و الگوبرداری نیز که از یافته‌های این تحقیق است، از عوامل مؤثر در محیط اجتماعی و فیزیکی فرد خادم مشتق شده‌اند؛ به عبارتی به وسیله محیط بر شخص خادم نقش بسته است. پیرامون این عوامل زمینه‌ای، به‌عنوان نمونه مشارکت‌کنندگان این طور بیان می‌کنند:

«خادمان باید همچون خادمان خاص حضرات معصومین عقیف، پارسا، ریاضت کش و از افراد زاهد باشند. رعایت مسائل اخلاقی و به طور کلی پاکدلی و پاکدامنی از خصیصه‌های خادم است {M223}».

«خادم باید به لحاظ جسمانی و روحانی خودش را تقویت کند؛ و آمادگی انجام انواع کارهای جسمانی را داشته باشد. قوای جسمانی سالم در ارائه خدمت بسیار مهم است {M225}».

«این تعهد در افراد هرچه شناخته‌شده‌تر و جاافتاده‌تر باشد و نسبت به آن وجدان کاری داشته باشد آنجا بهتر می‌تواند ارائه خدمت داشته باشد {M226}».

«در رفتار خادمانه هیچ اشتباهی حتی سهوی‌اش جایز نیست؛ لذا خادمان اگر دچار اشتباهی بشوند، باید مورد بازبینی قرار دهند و یک مقداری بتوانند خود را متوجه نمایند {M227}».

«خادم اگر بهداشت روان نداشته باشد نمی‌تواند خادم خوبی باشد. آرامش روان در خدمت‌کردن اثرگذار است. اگر یک خادمی خودش فشار روانی داشته باشد، با یک حادثه کوچک، یک آتش‌سوزی کوچک، زائری از پله بیفتد، چنین اتفاقاتی بیفتد خود این خادم دست و پا شو گم می‌کند و خودش عامل فشار روانی بیشتری می‌شود {M228}».

«علت این نیست که اگر سواد نداشت دین ندارد. چون افرادی که می‌آیند از جاهای مختلف کشور و با طبقات اجتماعی مختلفی هستند که خادم باید بتواند با تحصیلاتی که دارد مطابق فرهنگ طرف مقابل عمل نماید {M231}».

«خدمت مؤثر خادم به تربیت خانوادگی او برمی‌گردد؛ یعنی یک خانواده باید اول مذهبی باشد و در این شرایط مناسب بار اومده باشد و در غیر این صورت نمی‌تواند خدمت‌گزار خوبی باشد {M233}».

«ما می‌توانیم خدمت خود را از نحوه خدمت‌گزاری خادمان اهل بیت مثل سلمان، مثل قنبر یا فضه الگو بگیریم. مثلاً هنگام تصمیم‌گیری‌هایمان بگوییم اگر سلمان الان به‌جای ما بود چه می‌کرد؟ {M235}».

زمینه مرتبط با نقش؛ دسته‌ای از عوامل اثرگذار بر رفتار خادمانه خادمان که مربوط به شرایط و جنبه‌های بااهمیت نقش خادمی آن‌ها و یا از الزامات آن نقش محسوب می‌شود که این نقش را از سایر نقش‌ها متمایز می‌کند. از تحلیل سخن‌های مشارکت‌کنندگان، عوامل زمینه‌ای درون‌نقشی مؤثر بر بروز رفتار خادمانه به زائرین عبارت‌اند از: آموزش، تجربه، پاداش درونی، قانون‌مداری، ادراک از نقش، ایده‌پروری، آگاهی فرهنگی، تمرین خدمت‌گزاری، رهبری اثربخش، مشارکت در تصمیم و تشویق همکاران. پیرامون این عوامل، به‌عنوان نمونه مشارکت‌کنندگان این‌طور بیان می‌کنند:

«ما معصوم نیستیم فقط همین و نمی‌شود هم خرده گرفت، اما می‌شود با گذاشتن کلاس و آموزش درست شود. مثل دانشکده‌های تربیت معلم، برای تربیت خادم هم باید باشد {M238}».

«سوابق خدمتی و حضور خادمین در گروه‌های اعزامی مختلف، دستاوردهای خوبی را برای آن‌ها فراهم می‌کند که بتوانند خدمت بهتری ارائه دهند لذا استقبال سازمان هم از حضور افراد باسابقه و مجرب بیشتر است {M241}».

«شما برای هر ساعت و هر ثانیه که کار می‌کنی اگر بدانی، در آخرت چه پاداشی داری اگر این مسجل بشود برای فرد قطعاً آن خدمت صد در صد مناسب خواهد بود. در غیر این صورت برخی از همکاران هستند که می‌گویند مگر چقدر به ما پول

می دهند که حالا من شب نگیرم بخوابم. درحالی که اگر بداند که چه پاداشی برای این بی خوابی می گیرد خودش برای نخوابیدن داوطلب می شود {M243}».

«چون مهم ترین بخش از خدمتی که ما به زائر ارائه می دهیم در هتل هاست، باید بر اساس قانون هتلداری و استاندارد شغلی هتلداری عمل نماییم. اگر هر یک از خدمه ها به سلیقه خود عمل نمایند، کارمان ناموزون شده و چیزی که باید بشود نمی شود {M246}».

«تا خادم نداند که چرا اینجا آمده و چرا این مسئولیت به گردنش گذاشته شده است، نمی تواند خدمت خوبی ارائه دهد. مسئول انبار را گذاشتن که خوراک زائر را تأمین کند پس اگر زائر چیزی خواست باید به او بدهد یا مسئول پذیرایی را گذاشتن که میز غذا را آماده کند پس اگر میز غذا کثیف شد، باید بدون هیچ ناراحتی ای تمیز کند و رو ترش نکند و خم به ابرو نیاورد {M250}».

«درجایی تنها بودم و خدمت می کردم خیلی موفق تر بودم چرا چون که من خودم آن ایده ای که داشتم را با فراهم بودن شرایط و استقلال لازم راحت تر انجام دادم و کارهای بزرگی را انجام دادم {M251}».

«خادم خوب از نظر فرهنگی باید آگاهی فرهنگی داشته باشد چرا که با اقوام و فرهنگ های مختلف، گویش ها و آداب و رسوم مختلف برخورد دارد {M252}».

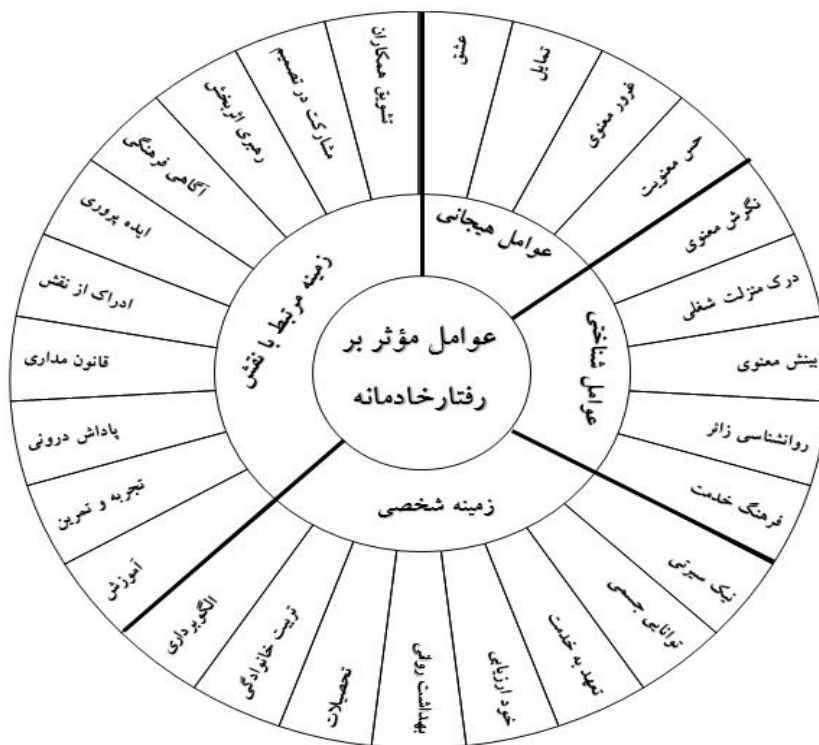
«کسانی اند که در جلسات مذهبی شهر خودشان خدمت می کردند؛ خدمت به عاشورا، محرم و هیئت... اینها تو کار خدمت گزاری به زائرین موفق ترند {M254}».

«سرپرستان تیم های اعزامی باید متناسب با توانایی افراد به خادمان مسئولیت بدهد و باید بتوانند خادمان را بجا هدایت نمایند {M255}».

«اگر سرپرستان بخواهند نظرات شخصی خود را اعمال کنند به جایی نخواهند رسید لذا در تصمیم گیری ها اگر افراد را نیز مشارکت دهد بهتر می توان نتیجه گرفت چرا که خادمین از زوایای کار به جهت حضور در مکان های مختلف آگاهی بهتری دارند {M258}».

«یکی از خدمه‌های پیش‌کسوت در یکی از سفرها برای خدمه‌های سفر اولی هدیه می‌خرد تا تشویق بشوند خوب کار کنند. سرپرستان نیز در بعضی از مواقع با همین روش به بهبود و جذابیت روند کار خادمی کمک می‌کنند {M260}».

بنابراین به صورت کلی می‌توان عوامل مؤثر بر رفتار خادمان را در قالب شکل ۱ ترسیم کرد:



شکل ۱. عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه خادمان

### جمع‌بندی

این پژوهش با استفاده از رویکردی کیفی به کشف عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه کارگزاران خادم اعزامی سازمان حج و زیارت به اماکن متبرکه مکه و مدینه در طول عمره مفرد پرداخته است. یافته‌های پژوهش رفتار خادمانه را به عنوان رفتاری برگرفته

از ویژگی‌های مبتنی بر خود که به منظور تأمین رفاه و آسایش زائر یا ارباب رجوع به‌عنوان یک انسان قابل تکریم به صورت پویا و آغازکننده بر خدمت‌رسانی تمرکز دارد، تعریف می‌کند که بر این اساس عواملی که در بروز این رفتار اثرگذار است را در قالب عوامل هیجانی، عوامل شناختی، عوامل زمینه‌ای شخصی و عوامل زمینه‌ای مرتبط با نقش معرفی می‌نماید. این عوامل در چهار حوزه رفتار خادمانه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد؛ اول آنکه رفتار خادمانه، رفتاری است که متأثر از حالات هیجانی و احساسی درونی خادمان شکل می‌گیرد. همان‌طور که مک‌شان و گلینو (McShane & Glinow, 2009) بیان می‌کنند که عواطف نقش اصلی را در شکل‌گیری و تغییر نگرش‌هایی که رفتار افراد را شکل می‌دهد، ایفا می‌کند، ضمن اینکه به‌طور مستقیم بر رفتار آن‌ها اثرگذار است. عواطف خودکار هستند و واکنش‌های عاطفی غیرآگاهانه بر اساس اطلاعات حسی بسیار ظریف و حساس می‌باشد. لذا بر اساس نتایج تحقیق، هیجانات و احساسات خادمان در قالب احساس عشق به خدمت‌گزاری، احساس تمایل به خدمت‌گزاری، احساس غرور معنوی و احساس معنویت نقش بسزایی در شکل‌گیری رفتار خادمانه ایفا می‌کند.

تأکید دومین عامل اثرگذار بر رفتار خادمانه بر عوامل شناختی خادمان است؛ طبق نتایج تحقیق عوامل شناختی با بروز مقوله‌هایی همچون نگرش معنوی، درک منزلت شغلی، بینش و شناخت، روانشناسی زائر و فرهنگ خدمت حاصل می‌شود. عوامل شناختی در واقع حقیقت درک شده از رفتار خادمانه و جایگاه خدمت‌گزاری به زائرین در ذهن خادمان، شناخت منزلت کسی که به او [زائرین] و برای او [خدا و اهل بیت] ارائه خدمت می‌کند و آگاهی از ارزش‌های هنجاری نحوه ارائه خدمت را شامل می‌شود. هم‌سو با نتایج این تحقیق، نتایج پژوهش مک‌شان و گلینو (McShane & Glinow, 2009) نیز نشان می‌دهد که رفتارهایی که از افراد نمود پیدا می‌کند به شدت تحت تأثیر فرایندهای شناختی و نگرشی آن‌هاست که طی آن شناخت، باورهای اعتقادی فرد نسبت به پدیده‌ها شکل می‌گیرد و بر اساس آن معیارهای ارزیابی و قضاوتی پیرامون مطلوبیت یا عدم مطلوبیت آن‌ها در فرد به وجود می‌آید و نهایتاً منجر به قصد یا نیت رفتاری وی می‌شود.

حوزه سوم عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه سازمان مربوط به عوامل شخصی زائری می‌شود. عاملی که ویژگی‌ها، تفکرات و رفتارهای قابل مشاهده و بافت زندگی شخصی خادمان را بر نحوه خدمت‌گزاری‌شان به زائری اثرگذار می‌داند. این عوامل به دو صورت سرشتی و محیط ساخته در فرد نقش بسته است. یافته‌های پژوهش ویژگی‌های سرشتی را در قالب نیک‌سیرتی، توانایی جسمی، خودآزمایی و بهداشت روان معرفی می‌کند که از درون شخص خادم سرچشمه می‌گیرد و ویژگی‌های محیط ساخته را تعهد به خدمت، تحصیلات، تربیت خانوادگی و الگوبرداری می‌داند که ریشه در محیط فیزیکی و اجتماعی فرد خادم دارد. آلبرت بندورا (به نقل از شورلتز، ۱۳۹۱) در نظریه یادگیری اجتماعی این عوامل را رفتارهای اکتسابی نام‌گذاری می‌کند که از طریق الگوگیری و مشاهده حاصل می‌شود. کتل (به نقل از شورلتز، ۱۳۹۱) نیز در نظریه شخصیت خود این عوامل را جز صفات عمقی که باثبات و پایدار هستند، قلمداد می‌کند که هر یک از آنها منبع منحصر به فردی از بعضی وجوه رفتار به شمار می‌آیند.

نهایتاً حوزه چهارم از عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه سازمان به اهمیت عوامل زمینه‌ای مرتبط با نقش خادمان می‌پردازد به گونه‌ای که این زمینه اثر خود را در ارتباط با رفتار ارائه شده به زائری نشان می‌دهد. آموزش، تجربه، پاداش درونی، قانون‌مداری، ادراک از نقش، ایده‌پروری، آگاهی فرهنگی، تمرین خدمت‌گزاری، رهبری اثربخش، مشارکت در تصمیم و تشویق همکاران عوامل ظهوریافته از فرایند تحقیق در این حوزه هستند که تحت عنوان زمینه مرتبط با نقش نشان داده شده‌اند. هم‌سو با یافته‌های این پژوهش، پژوهش‌های بسیاری نیز نقش عوامل زمینه‌شغلی کارکنان را در شکل‌گیری رفتارهای بعدی کارکنان نشان می‌دهد. برای نمونه دانهام و همکاران (۱۹۸۳) به این نتیجه دست یافتند که زمینه‌های شغلی بر جذب‌شدگی به وظایف یا نادیده‌انگاری وظایف اثرگذار است. گوتولسکو (Ghitulescu, 2013) نیز به این نتیجه دست‌یافته است که زمینه کاری کارکنان بر رفتارهای پیش‌قدمانه و انطباقی کارکنان در تغییر و تحولات سازمانی اثرگذار است. مادرید و همکاران (Madrid et. al., 2014) نیز زمینه‌های درون‌نقشی کارکنان را به عنوان عاملی برای رفتار کاری نوآورانه کارکنان معرفی می‌کند.



نتایج به دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته برای سازمان حج و زیارت گویای آن است که پیرامون زمینه‌های مرتبط با نقش خادمان، سازمان می‌تواند به‌طور مستقیم اثرگذار باشد؛ درحالی‌که این اثرگذاری در سه حوزه عوامل هیجانی، شناختی، و شخصی باشد، به‌طور غیرمستقیم و پیچیده‌تر باشد، توجه سازمان به تک تک مقوله‌های به دست آمده، باعث می‌شود که اثربخشی رفتاری بهتری را از خادمان اعزامی به اماکن متبرکه مکه و مدینه انتظار داشته باشد؛ بنابراین به سازمان حج و زیارت پیشنهاد می‌شود که علاوه بر اینکه بر عوامل هیجانی، شناختی و زمینه‌های شخصی خادمان سرمایه‌گذاری و توجه کند، به‌طور ویژه تمرکز خود را بر زمینه‌های مرتبط با نقش به‌ویژه آموزش و رهبری اثربخش خادمان داشته باشد و به‌طور خاص بر پاداش‌های درونی خادمان تأکید نمایند؛ ضمن اینکه سایر موارد به دست آمده نیز ملاحظات خاص خود را از سوی سازمان حج و زیارت طلب می‌کند.

در مجموع یافته‌های پژوهش پیرامون عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه خادمان افق جدیدی برای درک و ترسیم الگوی عوامل مؤثر بر رفتار نیروی کار سازمانی در یک سازمان مذهبی به‌ویژه سازمان حج و زیارت به وجود می‌آورد که می‌تواند سهمی در توسعه مرزهای دانش در عرصه رفتار سازمانی به همراه داشته باشد؛ بنابراین دستیابی به الگویی که از طریق آن بتوان رفتار خادمانه کارکنان و کارگزاران خادم را در قالب عوامل مؤثر بر آن پیش‌بینی کرد، دریچه‌های جدیدی را بر ادبیات رفتار سازمانی می‌گشاید که می‌تواند سرچشمه اصیلی برای مطالعات و پژوهش‌های آتی برای دانشمندان و محققان باشد. لذا به عنوان نمونه به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با توجه به بافت فرهنگی - مذهبی کشور به‌منظور دستیابی به الگوی بومی خدمت و عرضه آن به مجامع بین‌المللی و تقویت و غنای هرچه بیشتر مطالعه حاضر، موضوع تحقیق حاضر را در سایر اماکن مذهبی داخل کشور که در آن‌ها نقش خادمان در خدمت‌رسانی چشم‌گیر است از سر بگیرند و نتایج آن را با نتایج این تحقیق مقایسه نموده و در ترکیب آن‌ها الگوی بومی اسلامی - ایرانی خدمت ارائه گردد.

## یادداشت‌ها

---

1. Stewardship Behavior
2. Agency Behavior
3. Stewardship Theory
4. Friend
5. businessperson

۶. «سید القوم خادمهم» (شیخ صدوق، ۱۳۶۷، ج ۴، ۳۲۶).

7. Grater whole
8. Spiritual Labor
9. Commodification of Spirituality
10. Codification
11. Regulation of Spirituality
12. Constitutional traits
13. Environmental-mold traits

## کتابنامه

نهج البلاغه امام علی (ع) (۱۳۸۴)، ترجمه دکتر سید جعفر شهیدی، تهران: نشر علمی و فرهنگی.

إحسانى، ا. (۱۴۰۳ ه. ق.)، *عوالى الثالى*، قم: مطبعه سيدالشهدا عليه السلام.

تمیمی آمدی، ع. (۱۳۸۷)، *غرر الحکم و درر الکلم*، قم: موسسه فرهنگی و اطلاع‌رسانی تبیان.  
تولایی، ح. (۱۳۸۸)، «عوامل اثرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*.

حر عاملی، م. (۱۴۱۴)، *وسائل الشیعه*، قم: موسسه آل البيت عليهم السلام.

دیلمی، ح (۱۴۰۸)، *اعلام الدین*، قم: موسسه آل البيت عليهم السلام.

دیلمی، ح (۱۴۱۷)، *ارشاد القلوب*، تهران: انتشارات دارالاسوه.

شورلتز، د. (۱۳۹۱)، *نظریه‌های شخصیت*، ترجمه یوسف کریمی و همکاران، تهران: انتشارات ارسباران.

شیخ صدوق (۱۳۶۷)، *من لایحضره الفقیه*، ترجمه محمدجواد غفاری و صدرالدین بلاغی؛ تهران: نشر صدوق.

شیخ صدوق (۱۴۰۸ ه. ق.)، *کمال الدین و تمام النعمه*، قم: موسسه النشر الاسلامی.

مجلسی، م. (۱۴۰۳). *بحار الانوار*، بیروت: موسسه الوفاء.

میرعباسی، ر. و شریفی، ع. (۱۳۸۹)، خادمت؛ رویکرد نوین در مدیریت، تهران: انتشارات آذرخش.

نوری، م. (۱۴۰۸ ه.ق)، مستدرک الوسيله، بیروت: انتشارات آل البيت.  
هانگر، ج. د. و ال ویلن، ت. (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.

- Bergen, M. E., Dutta, S. & Walker, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56 (3), 1–24.
- Craig, J. B., Dibrell, C. & Neubaum, D. O. (2009). Stewardship Behaviour as Governance in Family Businesses. *International Journal of Farrar & S. Watson (Eds.), Contemporary issues in corporate governance*; 277-296.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*; 26 (3): 435-462.
- Dunham, R. B., Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (1983). Job Context and Job content: A conceptual perspective. *Journal of management*; 9 (2): 187-202.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. 22 (1): 20-47.
- Donaldson, T. and L.E. Preston: (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *Academy of Management Review* 20, 65–91.
- Ghitulescu, B. E. (2013). The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *Applied Behavioral Science*; 49 (2): 206-245.
- Heide, J. & Wathne, K. H. (2006). Friends, businesspeople, and relationship roles: a conceptual framework and a research agenda. *Marketing*, 70 (July), 90–103.
- Hernandez, M. (2007a). Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of its Determinants. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Sim B. Sitkin, Supervisor, Fuqua School of Business; Duke University.
- Hernandez, M. (2007b). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Business Ethics*, 80: 121-128.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Management Studies*, 29) 2), 131–155.

- Hinnells, R. (1995). *A New Dictionary of Religions*, Oxford: Blackwell.
- Hirsch, p., Michaels, S. & Friedman, R. (1987). "Dirty hands" versus "clean models". *Theory and Society*, 16: 317-336.
- Janssen, H. T. (2010). *Stewardship in West African Vodun: A case study of OUIDAH BENIN*. Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Geography. Missoula: The University of Montana.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I. & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model, *Organizational Behavior*; 35 (2): 234–256.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Early predictors of job burnout and engagement. *Annual Review of Psychology*, 52.
- McKnight, R. (1984). *Spirituality in the Workplace*, in Adams, J. D. (ed.), *Transforming Work*, Alexandria, VA: Milles River Press.
- McShane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2009). *Organizational Behavior [essentials]*. NewYork: McGRAW-HILL.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. & Condemi, B. (2000). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based mode. In J. Biberman & M. Whitty (Eds.), *Work and spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations*.Scranton: The University of Scranton Press.
- Myers, J. E. (1990). *Wellness Throughout the Lifespan*, Guide post, May.
- Rogelberg, S. G., Barnes-Farrel, J. L. & Creamer, V. (1999). Customer Service Behavior: The Interaction of Service Predisposition and Job Characteristics. *Business and Psychology*; 13 (3): 421-435.
- Ruyter, K. D., Jong, A. D. & Wetzels, M. (2009). Antecedents and consequences of environmental stewardship in boundary-spanning B2B teams. *Acad. Mark. Sci*; 37:470–487.
- Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in relational exchanges. *Academy of Marketing Science*, 28 (Winter), 150–167.