



شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت در سازمان های دولتی (مطالعه موردی: استانداری البرز)

محسن شرکائی^۱ | سید مهدی الوانی^۲ | محمد عطایی^۳ | امید اردلان^۴

چکیده

سازمان ها می بایست نسبت به نهادینه سازی فرهنگ خدمت در بین کارکنان خود اقدام نمایند. ضرورت تحول نظام اداری بیش از هر زمان دیگری احساس می شود که برای این منظور شناسایی مسائل، مشکلات و چالش های آن در اولویت قرار دارد. مشکلات و چالش های نظام اداری دارای چندین بخش می باشد که یکی از آن ها فرهنگ خدمت می باشد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت در سازمان های دولتی ایران انجام پذیرفته است که روش پژوهش از نوع پژوهش کاربردی و به صورت آمیخته می باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت دولتی براساس روش غیر احتمالی قضاوتی انتخاب گردید و در بخش کمی جامعه آماری ۳۰۱ نفر از کارکنان استانداری البرز که ۱۵۷ نفر از آن ها به طور تصادفی انتخاب شدند. به منظور جمع آوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است نتایج نشان داده است که عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی از عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت بوده که در بعد سازمانی آموزش و یادگیری خدمت و رویکرد مدیریت و قدرت و در بعد فردی شفقت و مهربانی و الگوی ارتباطات و در بعد محیطی متغیر جمعیت شناختی و تفاوت های فرهنگی در اولویت قرار دارند.

کلیدواژه ها: فرهنگ خدمت؛ سازمان های دولتی؛ عوامل مؤثر

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (رفتار سازمانی) دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۲. نویسنده مسئول: استاد، دکتری تخصصی مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران
alvani@qiau.ac.ir

۳. استادیار، دکتری تخصصی مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۴. استادیار، دکتری تخصصی مدیریت و عضو هیأت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران

مقدمه

یکی از وجوه قدرت سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی، آئینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان محسوب می‌شود و می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد. فرهنگ در یک سازمان، نقش شخصیت در یک فرد را ایفا می‌کند. فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به‌عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان می‌باشند که شالوده وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب‌وید را مشخص می‌کنند. فرهنگ هر سازمانی به‌عنوان عامل اساسی در شکل بخشیدن به آن سازمان است و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه مهم‌تر بر بهره‌وری و استراتژی سازمان دارد؛ چرا که فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد. با وجود فرهنگی قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها احساس مسئولیت و تعهد و از فعالیت در سازمان احساس رضایت می‌کنند که این در کنار مدیریت قوی موج بهبود روحیه، انگیزش و بهره‌وری در عملکرد کارکنان و سازمان می‌گردد (نصیری پور و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۴)

در جوامع امروزی و با وجود رویکردهای نوین مدیریتی، توجه به اصل محوری مشتری‌مداری و جلب رضایت مردم یکی از جهت‌گیری‌های اساسی تلقی می‌شود. در نظام اداری و اجرایی کشورهای مختلف از جمله ایران نیز، رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی و نیز سنجش میزان کارآمدی و رشد و توسعه آن نظام تلقی می‌شود. شاخص‌هایی مانند سرعت، دقت و درستی انجام کارهای مراجعان و کیفیت خدمت‌رسانی، چگونگی رفتار با مراجعان، هزینه‌های انجام خدمات، شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب عواملی هستند که با افزایش رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی، موجب افزایش اعتماد عمومی خواهد شد؛ چرا که در نظام دینی مردم سالار، بزرگترین سرمایه و تکیه‌گاه نظام اداری اعتماد عمومی است. ساختار نظام اداری کشور بیانگر این واقعیت است که مقوله رضایت خدمت‌گیرندگان در برنامه‌ریزی‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در دستگاه‌های اجرایی در

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

بسیاری از موارد، بازخورد تعریف شده از خدمات ارائه شده وجود نداشته و جمع آوری و طبقه بندی، تجزیه و تحلیل دیدگاه‌ها، پیشنهادها و انتقادهای مراجعان و در نهایت به کارگیری آن به عنوان یک ابزار نظارتی در فرآیند فعالیت‌ها، به منظور بهینه‌سازی امور، جایگاه بایسته و شایسته خود را نداشته است (رضایی، ۱۳۹۳: ۲).

امروزه نیروی رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال پیگیری روش‌ها، روندها و رویه‌های کاری ثابت خود را تغییر داده و روش‌های کاری جدیدی را در پیش بگیرند؛ به طوری که سازمان‌ها از ثبات نسبی برخوردار و برای اینکه همگام با جلوتر از سایر سازمان‌ها قرار بگیرند باید به شیوه نوین و مضاعفی به خدمت و خدمت‌رسانی توجه نمایند (عربشاهی و نظریور، ۲۰۲۰: ۱۱۸). بنابراین، با تحولاتی که امروز در محیط‌های کاری روی داده، دیگر نمی‌توان به شیوه سابق پاسخگویی نیازهای مشتریان بود و به همین خاطر شیوه ارائه خدمت نیز تغییر کرده است. خدمت‌نشان‌دهنده توانایی با نگرش کارکنان با سازمان برای ارائه خدمات عالی به مشتریان و مراجعان می‌باشد (آدیگوزل، ۲۰۲۰: ۱۰۶).

عدم توجه مناسب به عامل فرهنگ سبب شده تا هیچ‌کدام از برنامه‌های تحول‌آداری به سرمنزل مقصود نرسند و نظام اداری کشور هنوز با چالش‌های مختلفی مواجه باشد فرهنگ خدمت به عنوان زیرمجموعه فرهنگ سازمانی به معنای فرهنگی است که در آن از خدمات خوب قدردانی می‌شود و ارائه خدمات با کیفیت و عالی در آن مرسوم می‌باشد. فرهنگ خدمت به عنوان فرهنگی تعریف می‌شود که در آن قدردانی برای خدمات خوب وجود دارد و در آن ارائه خدمات خوب به همه مشتریان روند طبیعی سازمان و یکی از ارزش‌های مهم سازمانی محسوب می‌شود (اویکه، ۲۰۱۹: ۲۳۰).

به عقیده گرین لیف^۲ هدف اصلی سازمان‌ها خدمت‌رسانی به جامعه می‌باشد. وی معتقد است که در عصر حاضر با ظهور مسائلی مانند افول اداره امور دولتی به شکل سنتی و کاهش اعتماد عمومی نسبت به بوروکراسی‌های ایستا و غیرکارا، ما بیش از هر چیز به سازمان‌هایی نیاز داریم که خدمت‌رسانی را سرلوحه و چراغ راه خود قرار داده‌اند. به عقیده او سازمان‌ها آن‌طور که باید و

1. Adiguzel
 2. Oikeh
 3. Greenleaf
- نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند و خلق جامعه‌ای خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. او رویای جامعه‌ای را در سر داشت که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب باشد (گرین لیف، ۱۹۷۰).

با توجه به مشکلات فراوانی که بیشتر کشورهای در حال توسعه با آن مواجه‌اند، می‌توان ریشه برخی از مهم‌ترین مشکلات را در نبود فرهنگ خدمت 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 هیچ‌گونه همدلی و همکاری میان شهروندان و حکومت شکل نمی‌گیرد؛ از این رو بدون هیچ‌گونه تردیدی باید گفت که خدمت‌گزاری و مباحث مهم مطرح شده در آن جزو موضوعات اساسی مدیریت دولتی در هر جامعه‌ای به ویژه کشورهای در حال توسعه است که باید توجه ویژه‌ای را به آن مبذول داشت.

شواهد به دست آمده از مطالعه روزنامه‌ها و نشریه‌ها نشان می‌دهد نارضایتی‌های مردم نسبت به سازمان‌های دولتی و اعمال نشدن خدمت از سوی سازمان‌های دولتی، موجب می‌شود شهروندان در صحنه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی حاضر نشوند و این موضوع سبب بی‌تفاوتی اعضای جامعه نسبت به همراهی نظام سیاسی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی می‌شود. از این رو مطالعه و پژوهش درباره خدمت در سازمان‌های دولتی ایران درخور اهمیت است. درباره ضرورت توجه به بحث خدمت در سازمان‌های دولتی، باید اضافه کرد سازمان‌های خدمتگزار، شهروندان را به نهادها و سازمان‌ها پیوند می‌دهند و بدین ترتیب، مشروعیت و اثر بخشی دولت افزایش می‌یابد. اشتباهات رهبران در روابط با شهروندان و بی‌توجهی به بحث خدمتگزاری، به اعتماد عمومی لطمه می‌زند و در نهایت موجب کاهش مشروعیت نظام سیاسی می‌شود (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۲۳). با توجه به عجیب بودن فرهنگ اسلامی کشور ما، با ادبیات خدمتگزاری و مطرح شدن اصطلاحاتی مانند دولت خدمتگزار، سازمان خدمت‌رسان و مدیریت خدمت‌گزار در چند سال اخیر؛ نگارنده را بدین سمت هدایت می‌کند که ایده اصلی خود که همانا تدوین مدل فرهنگ خدمت که توجه به منفعت عامه، مصلحت عمومی، نظم در جامعه، ثبات حکمرانی، کاهش هزینه و اثر بخشی حکومت است را مطرح کند. از طرفی با توجه به اینکه یکی از اهداف جمهوری اسلامی تکریم مردم و خدمت به آن‌ها بوده و متأسفانه در سال‌های اخیر این مهم به درستی در سازمان‌های دولتی

به عنوان دستگاه خدمات رسان به خصوص در استان البرز به خوبی پیاده سازی و نهادینه سازی نشده، از این رو هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت بوده و مشخص کردن وضعیت موجود استانداری البرز از نظر این شاخص ها، اولویت بندی شاخص ها و در نهایت ارائه راهکارهایی برای نهادینه کردن فرهنگ خدمت در استانداری البرز می باشد.

بر مبنای چارچوب مفهومی پژوهش، سؤالات تحقیق به صورت زیر است:

- ۱- عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت در سازمان های دولتی ایران کدامند؟
- ۲- وضعیت موجود استانداری البرز از نظر شاخص های فرهنگ خدمت در چه سطحی است؟
- ۳- اولویت بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت در سازمان های دولتی چگونه است؟

مبانی نظری

به زعم ادگارد شاین^۱ فرهنگ سازمانی عبارت است از: الگوی مفروضات اساسی مشترک که توسط افراد یک سازمان حین حل مساله تطبیق خارجی و یکپارچه سازی داخلی آموخته می شود، این مفروضات تا آن حد کارآمد بوده اند که معتبر در نظر گرفته می شوند و بنابراین به اعضای جدید به عنوان روش صحیح درک، فکر و احساس در رابطه با آن مسائل آموخته می شود (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

فرهنگ خدمت؛ تفکری مبنی بر اعتقاد به اینکه تلاش و پشتکار در کار ارزش دارد و مسئولیت پذیری در برابر وظایف، خدمت به شمار می رود و نشان دهنده درجه ای از یک فرهنگ خدمت گزاری (فرهنگ احساس مسئولیت در قبال سازمان) که در سازمان ها وجود دارد می باشد. خدمت نشان دهنده توانایی با نگرش کارکنان سازمان برای ارائه خدمات عالی به مشتریان و مراجعان می باشد (آدیگوزل^۲، ۲۰۲۰).

فرهنگ خدمت به عنوان زیرمجموعه فرهنگ سازمانی به معنای فرهنگی است که در آن از خدمات خوب قدردانی می شود و ارائه خدمات با کیفیت و عالی در آن مرسوم می باشد در تعریفی دیگر فرهنگ خدمت به عنوان فرهنگی تعریف می شود که در آن قدردانی برای خدمات خوب

1. Schein
2. Adiguzel
نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

وجود دارد و در آن ارائه خدمات خوب به همه مشتریان روند طبیعی سازمان و یکی از ارزش‌های مهم سازمانی محسوب می‌شود. فرهنگ خدمت هم به ارزش‌های فردی و هم به شیوه‌ها و ارزش‌های سازمانی وابسته است و نگرش مثبت کارکنان و سازمان را نسبت به ارائه خدمات عالی نشان می‌دهد (اوی که^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

فرهنگ خدمت^۲ از این حیث برای سازمان‌ها حائز اهمیت است، چون علاوه بر تأثیری که بر روی رضایت شغلی، تعهد کارکنان، افزایش عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی دارد. عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی سوق می‌دهد، بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها اثر می‌گذارد و منجر به رضایت‌مندی دریافت‌کنندگان خدمات می‌گردد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳).

فرهنگ خدمت‌گزاری؛ تفکری مبنی بر اعتقاد که تلاش و پشتکار در کار ارزش دارد و مسئولیت‌پذیری در برابر وظایف خدمت به‌شمار می‌رود (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). نشان‌دهنده درجه‌ای از یک فرهنگ خدمت‌گزاری (فرهنگ احساس مسئولیت در قبال سازمان) که در سازمان‌ها وجود دارد.

خدمات رسانی مطلوب در راستای بهبود رضایت‌مندی جامعه و جلب اعتماد شهروندان، از وظایف اساسی سازمان‌های عمومی و دولتی به‌شمار می‌آید. انگیزه کارکنان شاغل در این سازمان‌ها بخش مهمی از پازل ارائه خدمات عمومی بوده است. کارکنانی که زمینه و تمایل درونی لازم برای ارائه و تأمین خدمات به عموم را دارند، غالباً با اهداف فداکارانه و ایدئولوژیک شناخته شده و به طریقی متفاوت از دیگر اعضای جامعه می‌باشند. برانگیختن این افراد جهت کمک به شهروندان و تضمین منفعت عمومی برای ایجاد یک جامعه مدنی دلسوز، امری ضروری است.

فرهنگ خدمت هم به ارزش‌های فردی و هم به شیوه‌ها و ارزش‌های سازمانی وابسته است و نگرش مثبت کارکنان و سازمان را نسبت به ارائه خدمات عالی نشان می‌دهد (ورو و همکاران، ۲۰۱۷: ۵). خدمت‌رسانی و خدمت‌گزاری باعث ارزش نهادن و اولویت بخشیدن به روابط انسانی و تلاش برای ارائه خدماتی مناسب، عالی و شایسته به مراجعان در دنیای رقابت‌پذیر امروزی می‌باشد. فرهنگ در هر سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و بنیادی بر بسیاری از موضوعات سازمانی

1. Oikeh
2. Service culture

با بر همه موضوعات سازمانی از جمله مدیریت دانش، نوآوری و خلاقیت، تحول سازمانی، شفافیت سازمانی و غیره تأثیر می گذارد (عمرانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۰).

عوامل مؤثر در ایجاد روحیه خدمتگزاری

۱. تبلیغات

تبلیغات، نقش عمده ای در تشویق و ترغیب خدمتگزاری مردم برای خدمتگزاری دارد؛ اما لازم است که هرگز در این امر نباید زیاده روی نمود و تا انجام کاری قطعی نشده به تبلیغ آن پرداخته نشود. در دستورالعمل سیاسی اجتماعی مولا علی (ع) می خوانیم: پرهیز از این که مردم را وعده ای دهی و در وعده خلاف آری ... زیرا خلاف وعده، خشم خدا و مردم را برانگیزاند... و پرهیز از شتاب در کارهایی که هنگام انجام آن نرسیده است (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۲. ضرورت تشویق و تنبیه

مسئله دیگر که در ایجاد زمینه و روحیه خدمتگزاری مؤثر است، تشویق و تنبیه به جا و به موقع است. حکومت اسلامی نباید خدمت و خیانت را یکسان ببیند و با نیک و بد برخورد مساوی داشته باشد؛ زیرا این گونه برخورد، زمینه خدمتگزاری را در مردم از بین می برد. امیرالمومنین (ع) می فرماید: و مبدا نکوکار و بدکردار در دیده ات برابر آید که آن، رغبت نکوکار در نیکی کم کند و بدکردار را به بدی وادار نماید (نهج البلاغه و نامه ۵۳).

۳. انتخاب کارگزاران صالح

دولت و حکومت اسلامی وقتی موفق به ارائه خدمات و ایجاد جو و فضای خدمتگزاری خواهد بود که از مدیران و کارگزاران شایسته و واجد شرایط برخوردار باشد. انتخاب صحیح در کار اجرایی ویژه در کارهای کلیدی و مهم ترین مسئله برای زمامداران است. بازسازی مراکز خدمت رسانی و مدیریت کشور و پاکسازی آن ها از عوامل ناسالم و ناشایسته و عامل مهمی در ایجاد زمینه خدمتگزاری دولت و مردم به شمار می آید. به فرموده علی (ع): بدترین وزیران تو کسی است که پیش تو وزیر بدکاران بوده و آن که در گناهان آنان شرکت نموده. پس مبدا چنین کسان محرم تو باشند که آنان یاوران گناهکارانند و ستمکاران را کمک کار (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۴. ایجاد جو اعتماد و امنیت

ایجاد انگیزه خدمت و گسترش آن در بین مردم و فضای مناسبی را می‌طلبد. دولت می‌تواند این نقش را داشته باشد و زمینه‌های مناسب را برای عرضه خدمت از سوی مردمان خدمتگزار ایجاد کند. از جمله: اعتماد به مردم و بهای لازم به کار آنان. این امر سبب می‌گردد که مردم با عشق و علاقه به خدمات عمومی روی بیاورند و بسیاری از نابسامانی‌های اجتماعی را سامان دهند و جامعه را به عطر دل‌انگیز خدمت و کمک به هم‌نوع معطر کنند. این جو اعتماد، بسیاری از بدگمانی‌ها را از بین می‌برد و در نهایت رنج و مشقت دولت را در اداره جامعه می‌کاهد. به فرموده امیر مؤمنان (ع) پس رفتار تو چنان باید که خوش گمانی رعیت برایت فراهم آید که این رنج دراز را از تو می‌زداید (یادگاری، ۱۳۹۲).

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول (۱) خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱: سوابق تجربی پژوهش

سال	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش و نتایج پژوهش
۲۰۲۲	رافائل و همکاران	تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان	این تحقیق از روش پیمایشی و بر اساس پرسش‌نامه انجام گردیده و نتایج نشان داد که سازمان‌های عمومی را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده سیاست‌های تعهد یا خط‌مشی‌های حاکم بر کارکنان عمومی در نظر می‌گیرد.
۲۰۲۱	فریده و همکاران	فرهنگ سازمانی، تعارض و اخلاق کاری	این تحقیق از روش پیمایشی و بر اساس مشاهده مستقیم انجام گردیده و نتیجه نشان داده که رهبری، فرهنگ سازمانی و اخلاق کاری بر عملکرد کاری کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۲۰۲۰	پارامیتا و همکاران	توسعه فرهنگ سازمانی	این تحقیق از روش پیمایشی و بر اساس مشاهده مستقیم انجام گردیده نشان می‌دهد توسعه فرهنگ سازمانی قابلیت سازمان را در برابر تحولات محیطی ارتقا می‌بخشد.
۲۰۱۹	نواک و همکاران	توسعه فرهنگ خدمت	این پژوهش که کیفی و دانش‌بنیاد بوده و نتیجه این مطالعه به‌صورت تجربی مسیرهای واسطه‌ای را تقویت می‌کند که توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانی را با کیفیت

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

جدول ۱: سوابق تجربی پژوهش

سال	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش و نتایج پژوهش
			خدمات از طریق فرهنگ خدمت ارائه می‌دهد.
۲۰۱۹	متز و همکاران	تأثیر فرهنگ سازمانی بر مشتری و اثربخشی خدمات	این پژوهش از روش پیمایشی و بر اساس مشاهده مستقیم انجام گردیده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و چهار مؤلفه آن شامل توسعه ظرفیت، ارزش‌های اصلی، تمرکز بر مشتری و اهداف کلی و جزئی بر اثربخشی خدمت‌رسانی به مشتری اثر معنادار مثبت داشتند.
۲۰۱۹	شول و همکاران	بررسی مؤلفه‌های خدمت	اثرگذارترین و بنیادی‌ترین مؤلفه سامان بخش سازمان خادم انگیزه‌های خدمت است. علاوه بر این مؤلفه، کنش‌های خدمت محور و مطالبه‌گری محیطی نیز در مدل به منزله علت و بقیه معلول شناسایی شدند.
۲۰۱۹	ایکه و همکاران	فرهنگ خدمت در مدیریت آموزش عالی	این پژوهش که از روش پیمایشی و بر اساس پرسش‌نامه انجام گردیده نشان می‌دهد فرهنگ خدمت در مدیریت آموزش عالی دارای پنج بعد درک مشترک، ارزش مشترک، فهم مشترک، باورهای مشترک و سبک مشترک بود که هر پنج عامل بر فرهنگ خدمت اثر معنادار داشتند.
۲۰۱۶	گولد ویلیامز	بررسی تلاش مدیران برای افزایش انگیزه خدمت	این پژوهش که از روش نظری و دانش بنیاد و بر اساس مصاحبه انجام گردیده عوامل درون‌سازمانی نیز زمینه انگیزه‌ای را برای خدمت به مردم فراهم می‌آورد، این عوامل می‌تواند رضایت شغلی، فرهنگ محیط کار و هر آنچه توسط منابع انسانی عمل شده و به‌وسیله سازمان عمل می‌شوند، باشند.
۱۳۹۹	رشید و همکاران	استانداردسازی جهت‌گیری مردم	این پژوهش که از روش پیمایشی و بر اساس پرسش‌نامه انجام گردیده که حاکی از رابطه مثبت و معنادار مردم‌داری و سه عامل آن شامل مسئولیت‌پذیری، همدلی و برونگرایی با خدمت‌رسانی در کارکنان بود.
۱۳۹۹	پورعزت و همکاران	شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی	برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل آن از تکنیک تحلیل مضمونی استفاده شد و نتایج نشان داد اعتقادات و مذهب، عدم تعلق به مادیات، احساسات درونی، ویژگی‌های فردی، شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل، توجه به

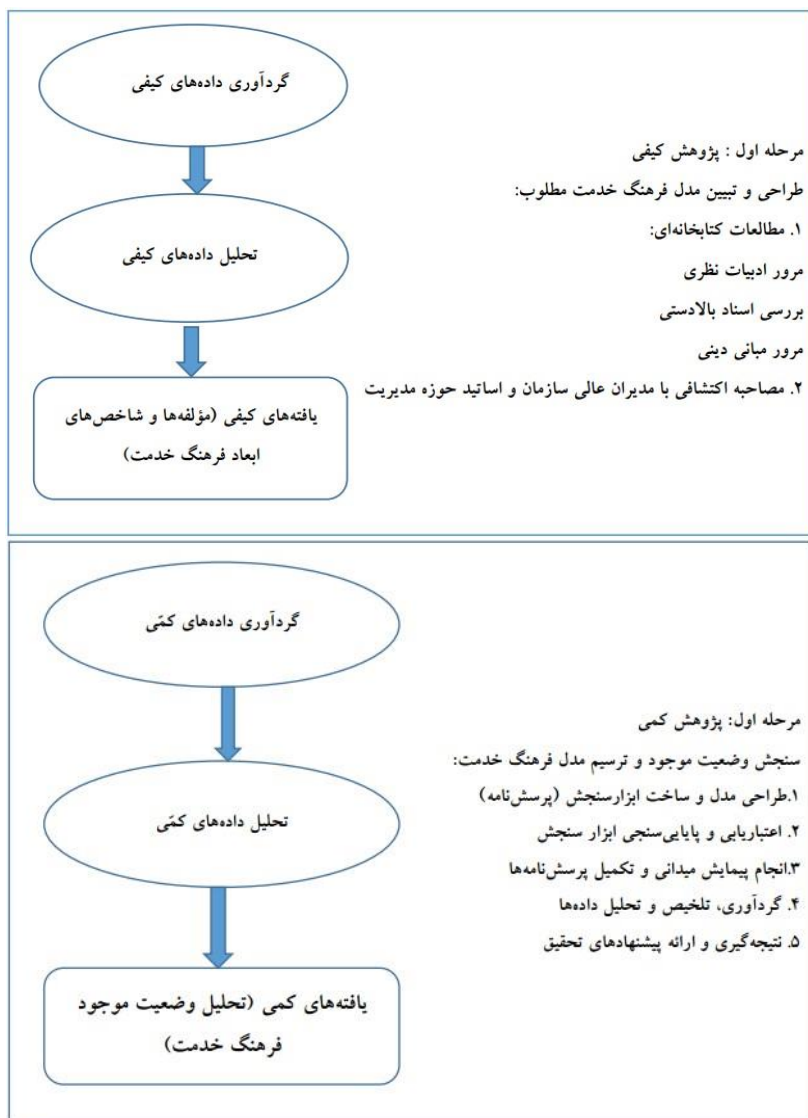
جدول ۱: سوابق تجربی پژوهش

سال	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش و نتایج پژوهش
۱۳۹۹	عمرانی و همکاران	شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن فرهنگ خدمت	منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی، باعث شکل‌گیری (ایجاد) انگیزه خدمت عمومی می‌شود.
۱۳۹۷	حمیدی‌زاده و همکاران	بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی سازمان‌های دولتی ایران	پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری و تحلیل داده‌ها، توصیفی و پیمایشی است و نتیجه آن نهادینه کردن فرهنگ خدمت دو بعد درون‌سازمانی (با هشت مؤلفه مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی، آموزش و مهارت، مدیریت منابع، کیفیت خدمات، رابطه رهبر- کارمند، وضعیت شغلی و نگرش کارکنان) و برون سازمانی (با پنج مؤلفه باورهای مذهبی، متغیر جمعیت شناختی، تفاوت‌های فرهنگی، ارتباط شخصی و درک کیفیت و خدمات) دارد.
			در این مقاله که به صورت ک می‌انجام گرفت سه دسته عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمات عمومی در بخش دولتی به ترتیب عبارتند از: سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت‌شناختی می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی است. با توجه به کاربرد مؤثر روش‌های پژوهش کمی و کیفی به شیوه ترکیبی در تبیین و تفسیر پدیده فرهنگ خدمت، در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی استفاده شده است؛ به عبارت دیگر، در گام نخست از یک پژوهش کیفی برای تدوین مدل مطلوب فرهنگ خدمت استفاده شد و سپس از پژوهش کمی برای سنجش و اندازه‌گیری مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ خدمت مورد مطالعه بهره گرفته شده است. فرایند پژوهش و مشخصات روش شناختی هر یک از دو فاز اصلی پژوهش کیفی و کمی در شکل (۱) و جدول (۲) نشان داده شده است.

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی



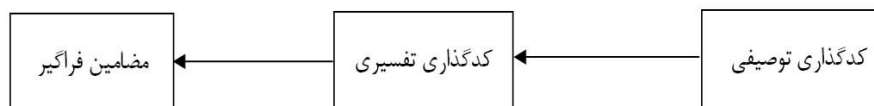
شکل ۱: فرآیند پژوهش

جدول ۲: ویژگی‌های روش شناختی مراحل مختلف پژوهش

روش شناسی	پژوهش کیفی	پژوهش کمی
جامعه آماری	مدیران سازمان و اساتید مدیریت	کلیه کارکنان سازمان به تعداد ۳۰۲ نفر
نمونه آماری	۱۵ نفر از مدیران و اساتید (۵ نفر استاد دانشگاه) ۵ نفر معاون سازمان و هم‌تراز ۵ نفر مدیرکل و هم‌تراز	۱۵۷ نفر از کارکنان سازمان بر اساس فرمول کوکران
روش نمونه‌گیری	نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی	نمونه‌گیری تصادفی طبقاتی
ابزار گردآوری داده‌ها	چک لیست مصاحبه براساس پروتکل مصاحبه	پرسش‌نامه محقق ساخته دارای ۳۳ سؤال

در بخش کیفی به روش متون کاوی مربوط به روش تحلیل مضمون در منابع مورد بررسی قرار می‌گیرد و با استفاده از تحلیل متون مفاهیم در زمینه فرهنگ خدمت استخراج و در قالب مبانی نظری انجام می‌شود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. تحلیل مضمون می‌تواند به بهترین وجه بسیاری از اهداف مورد نظر پارادایم‌های تفسیری و تاویلی را برآورده سازد. استخراج متن و الگوسازی معنایی از جمله‌ی این اهداف است. این رویه تحلیلی به خلاقیت‌های محقق در جریان داده کاوی ارجح می‌گذارد؛ به این معنا محقق می‌تواند شیوه و مراحل خاص خود را دنبال کرده و به غنای این شیوه بیفزاید (محمدپور، ۱۳۹۷: ۶۸). برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش کنونی از تکنیک تحلیل مضمونی به روش کینگ و هاروکز^۱ استفاده شد. نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کینگ و هاروکز که یکی از روش‌های تحلیل مضمونی است در شکل (۲) نشان داده شده است.

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی



شکل ۲: روش تحلیل مضمون

جامعه آماری پژوهش خبرگان ۱۵ نفر از حوزه مدیریت شامل متخصصین دانشگاهی که دارای مقالات و کتب مرتبط و یا مدیران با تجربه در حوزه اجرایی وزارت کشور بودند. ابتدا لیستی از خبرگان و مدیران که متخصص بودند تهیه گردید و سپس با آن‌ها مصاحبه انجام گرفت. در این پژوهش که با رویکرد غالب کیفی و به منظور مدل‌سازی انجام می‌شود، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد؛ در این روش به افرادی مراجعه گردید که دارای اطلاعات جامع‌تر و معتبرتری در پاسخگویی به سؤالات پژوهش باشند. در راهبرد نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی برای مطالعات کیفی، حجم نمونه از پیش تعیین نمی‌گردد بلکه در فرآیند پژوهش به صورت تدریجی و تکاملی به نمونه‌های مناسب به‌عنوان مطلعین تحقیق مراجعه می‌گردد تا کار مدل‌سازی به حد کفایت نظری برسد. نمونه‌برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۵ نفر بود و تا زمانی که داده‌های موردنیاز پژوهش از حیث تنوع و کفایت به اشیاع رسید مصاحبه ادامه پیدا کرد. در پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و پیاده‌سازی آن در نرم‌افزار MAXQDA شناسایی و تلخیص گردید و سپس با استفاده از روش دلفی، شاخص‌ها به تأیید نهایی خبرگان رسیده و در مرحله بعد چارچوب مدل نهایی شکل گرفت. در بخش روش کیفی پژوهش از روش‌های مقایسه‌ای پیوسته کدگذاری‌های آزاد توسط پژوهشگر و افراد شرکت‌کننده در مصاحبه در مراحل مختلف، در جهت تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌ها، بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری توصیفی، مرور مکرر داده‌ها توسط پژوهشگر و شرکت‌کنندگان، مقایسه فرایندهای انجام شده با فرایندهای موجود در پیشینه پژوهش، استفاده از ناظران بیرونی از جمله استفاده از نظرات استادان راهنما و مشاور و سایر صاحب‌نظران و پژوهشگران استفاده شد. روایی از طریق متخصصان و پایایی از طریق روش بررسی مجدد یا بازدید توسط خبرگان استفاده شد.

روش‌های اعتبارسنجی پژوهش در جدول (۳) نمایش داده شده است.

جدول ۳: روش‌های اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>۱- تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درونمایه‌ها به منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گیرد.</p> <p>۲- فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد.</p>	<p>اعتبارساز (تأیید پذیری)</p>
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>۱- مراحل انجام تحقیق به‌طور مفصل شرح داده شد و نحوه کدگذاری و استخراج مفاهیم مقوله‌ها و طبقات و کدگذاری محوری و انتخابی تشریح شد.</p> <p>۲- فرایند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت انجام پژوهش تأیید گردد.</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>ارائه جزئیات بیشتر در رابطه با شرکت‌کنندگان و خصوصیات محیط</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>۱- شرح مشخصات مصاحبه‌شوندگان: انتخاب نمونه بر اساس تخصص در زمینه مدیریت</p> <p>۲- ارائه مشخصات آن‌ها از نظر تحصیلات و تجربه شغلی مرتبط و بیان مشخصات منابع مکتوب</p>	<p>روایی بیرونی (انتقال‌پذیری)</p>
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>تماس طولانی با محیط- بازبینی توسط همکار- بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان- مثلث‌سازی داده‌ها</p>	
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش:</p> <p>۱- پژوهشگر خود به‌عنوان کارمند با محیط اداری آشنا تماس طولانی دارد</p> <p>۲- مثلث‌سازی منابع داده‌ها: مصاحبه با مدیران و اساتید دانشگاه</p> <p>۳- مثلث‌سازی روش جمع‌آوری اطلاعات: از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد مکتوب</p> <p>۴- تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان ۴ نفر استاد دانشگاه و ۲ نفر مدیر گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی کردند.</p>	<p>روایی درونی (باورپذیری)</p>
<p>تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی:</p> <p>برای بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش</p>	<p>پایایی (اطمینان‌پذیری)</p>

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

استفاده گردید.	
تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش: برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان راهنما و مشاور باسابقه در زمینه پژوهش‌های کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج پژوهش را مورد تأیید قرار دادند.	

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان و اساتید و مدیران حوزه مدیریت دولتی طبق جدول شماره (۴) آورده شده است:

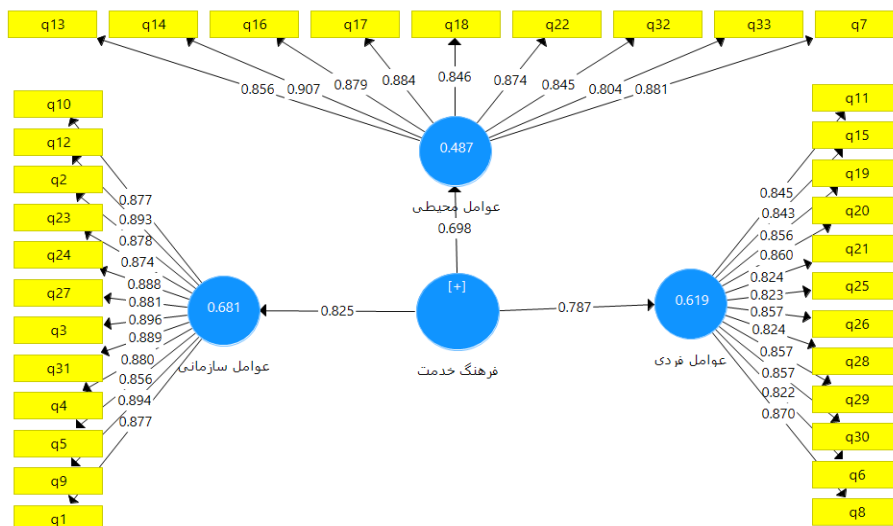
جدول ۴: داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

توصیفی	تفسیری	فرایند	مؤلفه
میزان آگاهی افراد از چشم‌انداز و اهداف، مشارکت و توسعه انسانی و ترغیب فلسفه سازمان به خلاقیت	مأموریت، فلسفه و استراتژی	عوامل سازمانی	فرهنگ خدمت
تسهیل‌سازی و پرورش افراد، نتیجه‌گرایی و تبیین اهداف و سازماندهی و کارایی	رهبری سازمانی		
وفاداری و اعتماد متقابل، تعهد به نوآوری و توسعه، قوانین رسمی و سیاست‌ها	چسب سازمانی		
نفوذ و تأثیر بر دیگران، خودکنترلی و خودمدیریتی، نظارت و ارزشیابی بر عملکردها	رویکرد مدیریت و کاربرد قدرت		
هویت، پشتیبانی و اعتماد و قبول خطر و ریسک‌پذیری	جو سازمانی		
آموزش، تهیه ابزار و تجهیزات فناوری، استفاده در فرایندها	تکنولوژی و فناوری		
آموزش برخورد مناسب با ارباب رجوعان، آموزش مهارت‌های ارتباطی کارکنان با ارباب رجوع، ایجاد رضایتمندی در ارباب رجوع، آموزش کار تیمی برای خدمت بهتر	آموزش و یادگیری خدمت		
انعطاف‌پذیری و ساختار اداری منعطف، تشکیل تیم‌های کاری برای انجام امورات	ساختار		

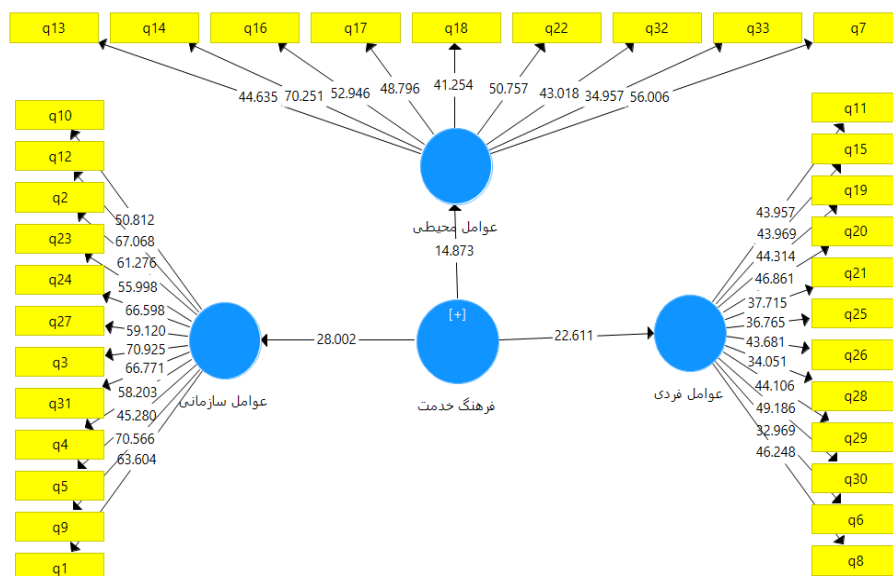
یکپارچگی، تعامل و تطبیق‌پذیری	ایجاد علائق و نگرش مشابه در بین اعضا، تعاملات دوستانه و انعطاف‌پذیری و کاهش تعارضات بین افراد و واحدها	ویژگی‌های فرهنگی
خلاقیت فردی	فرآیندهای نوین، ساختارهای جدید، برنامه‌های نو	
الگوهای ارتباطی	ارتباط مدیران با کارکنان، دوستی میان کارکنان و تأکید بر کار گروهی	
انگیزش	ایجاد فرصت رشد و شکوفایی استعداد و موفقیت کارکنان	
شفقت و مهربانی	تعادل و خونسردی در مشکلات، کنار آمدن با احساس ناراحتی، اصلاح و تربیت شخصیت خود	
توانمندسازی و اعتماد	یادگیری مهارت‌ها، رشد و پیشرفت و شکوفایی استعدادها و تفویض اختیار و اعتمادسازی متقابل در سازمان	
ارزشیابی عملکرد	ارزیابی استفاده از تجربیات برای بهبود عملکرد، ارزیابی استفاده از توان و مهارت در کارها و ارزیابی استفاده از خلاقیت و نوآوری در ارائه کارها	
پاداش	روش‌های پرداخت، نحوه ارائه پاداش به کارکنان، ارائه پاداش برای خدمت‌رسانی	
نگرش	ایجاد امید و اشتیاق در کارمندان، انتقال بینش خدمت به کارکنان، نهادینه‌سازی نگرش خدمت در سازمان	
باورهای مذهبی	اعتقاد به باورهای مذهبی در بین کارکنان و مدیران	
رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی	ارزش‌های ملی و انسانی، ارزش‌های مذهبی، تعلق و وابستگی به سازمان و تعهد ارزشی به اهداف	
خط‌مشی‌گذاری، منافع و مشارکت عمومی	ترجیح منافع عمومی به خود، خدمات عمومی سودمند و کارآمد، مشارکت در خدمت به منافع عمومی	
فداکاری و تکلیف مدنی	تحمل زحمت برای خدمت به مردم، انجام کار بدون چشم داشت، اهمیت رفاه دیگران	
عدالت اجتماعی	اعتقاد به وجود آزادی‌های مشروع، فرصت‌های برابر رفاه عمومی برای همه، برابری رشد و پیشرفت کارکنان	
تفاوت‌های فرهنگی	احترام به تفاوت‌های فرهنگی و عقاید مختلف	
متغیر جمعیت‌شناختی	توزیع و ارائه خدمت متناسب با جمعیت و مناطق مختلف	

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

در این پژوهش برای تأیید عوامل شناسایی شده که در مدل مفهومی قرار دارند از تحلیل عاملی استفاده شده است که نتایج آن در نمودارهای (۲ و ۳) مشاهده می شود.



نمودار ۲: آزمون ضریب استاندارد تحلیل عاملی برای تعیین عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت



نمودار ۳: آزمون معناداری ضرایب (T-Values) تحلیل عاملی تأییدی عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت

برازش آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای پرسش‌نامه در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵: برازش آزمون تحلیل عاملی تأییدی

رتبه	P-Value	T-Value	ضریب مسیر (β)	سازه وابسته	سازه مستقل
۱	۰/۰۰۰	۲۸/۰۰۲	۰/۸۲۵	عوامل سازمانی	فرهنگ خدمت
۲	۰/۰۰۰	۲۲/۶۱۱	۰/۷۸۷	عوامل فردی	
۳	۰/۰۰۰	۱۴/۸۷۳	۰/۶۹۸	عوامل محیطی	

با توجه به نتایج جدول شماره فوق مقادیر t محاسبه شده بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل بزرگتر از $1/96$ بوده و در سطح 95 درصد معنادار هستند و به عبارتی مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که از بین عوامل فرهنگ خدمت عوامل سازمانی بالاترین و عوامل محیطی پایین‌ترین اهمیت را دارند.

معیار بررسی مدل ساختاری، ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است که سه مقدار $0/19$ ، $0/33$ و $0/67$ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. هر چه R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. هنسلر^۱ و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که در یک مدل، در صورتی که یک سازه درون‌زا توسط یک یا دو سازه برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار R^2 از $0/33$ به بالا نشان از قوت رابطه بین آن سازه و سازه‌های درون‌زا است. وجود متغیرهای مستقل بیشتر موجب افزایش R^2 می‌شود. بنابراین هر چه تعداد متغیرهای مستقل در تبیین یک متغیر وابسته بیشتر باشد، مقدار R^2 بالا برای برازش مدل نیاز است.

جدول ۶

متغیرها	R^2
عوامل سازمانی	۰/۶۸۱
عوامل فردی	۰/۶۱۹
عوامل محیطی	۰/۴۸۷

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

با توجه به جدول (۶) و شکل شماره ۴-۳ (اعداد درون دایره‌ها)، مقدار R^2 برای عوامل سازمانی برابر با ۰/۶۸۱ بوده و نشان‌دهنده این مفهوم است که فرهنگ خدمت توانسته ۶۸ درصد از تغییرات عوامل سازمانی را پیش‌بینی کند، مقدار R^2 برای عوامل فردی برابر با ۰/۶۱۹ بوده و نشان‌دهنده این مفهوم است که فرهنگ خدمت توانسته ۶۲ درصد از تغییرات عوامل فردی را پیش‌بینی کند و همچنین مقدار R^2 برای عوامل محیطی برابر با ۰/۴۸۷ بوده و نشان‌دهنده این مفهوم است که فرهنگ خدمت توانسته ۴۹ درصد از تغییرات عوامل محیطی را پیش‌بینی کند. شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، شاخص ارتباط پیش بین Q^2 ، و ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value) همگی در حد مناسب و قابل قبول بوده که مناسبت مدل‌های ساختاری را به نمایش گذاشته است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های بررسی شده تأثیر مثبت و معناداری در فرهنگ خدمت دارند.

برای بررسی وضعیت فرهنگ خدمت در سازمان از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۷) آمده است.

جدول ۷

مؤلفه‌های عوامل سازمانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	سطح معناداری
ساختار	۳/۰۱	۰/۹۲	-۵/۷۳۲	۰/۰۰۰
مأموریت و فلسفه و استراتژی	۲/۵۲	۰/۸۱	-۷/۱۸۱	۰/۰۰۰
رهبری و مدیریت کارکنان	۲/۷۴	۰/۹۳	-۵/۶۳۵	۰/۰۰۰
چسب سازمانی	۳/۰۴	۱/۰۳	-۶/۹۰۳	۰/۰۰۰
رویکرد مدیریت و قدرت	۳/۴۶	۰/۸۱	-۲/۲۳۹	۰/۰۳۰
جوسازمانی	۲/۵۲	۰/۹۵	-۸/۰۵۴	۰/۰۰۰
تکنولوژی و فناوری	۱/۹۸	۱/۱۸	-۸/۴۱۵	۰/۰۰۰
آموزش و یادگیری خدمت	۳/۷۰	۰/۹۰	-۲/۴۳۳	۰/۰۱۹
باورهای مذهبی	۲/۲۴	۱/۱۱	-۷/۶۸۴	۰/۰۰۰
رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی	۳/۰۲	۰/۹۸	-۴/۵۴۷	۰/۰۰۰
خط‌مشی‌گذاری	۳/۲۶	۰/۸۳	-۳/۷۹۹	۰/۰۰۰
فداکاری و تکلیف مدنی	۳/۲۴	۱/۲۰	-۲/۳۸۵	۰/۰۲۱
عدالت اجتماعی	۲/۳۰	۱/۱۱	-۶/۶۴۶	۰/۰۰۰
تفاوت‌های فرهنگی	۳/۳۰	۱/۰۹	-۲/۷۸۱	۰/۰۰۸

مؤلفه‌های عوامل سازمانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	سطح معناداری
متغیر جمعیت شناختی	۳/۳۸	۱/۰۶	-۲/۶۹۲	۰/۰۱۰
یکپارچگی، تعامل و تطبیق‌پذیری	۳/۰۴	۱/۱۶	-۴/۷۰۱	۰/۰۰۰
خلاقیت فردی	۲/۶۲	۰/۹۴	-۶/۲۲۸	۰/۰۰۰
الگوی ارتباطات	۳/۰۶	۱/۰۱	-۴/۲۵۶	۰/۰۰۰
انگیزش	۲/۵۶	۰/۹۵	-۷/۳۵۷	۰/۰۰۰
شفقت و مهربانی	۳/۱۷	۰/۸۸	-۳/۶۸۴	۰/۰۰۱
توانمندسازی و اعتماد	۲/۸۲	۰/۷۸	-۵/۳۸۹	۰/۰۰۰
ارزشیابی عملکرد	۲/۵۰	۰/۹۳	-۶/۱۱۰	۰/۰۰۰
پاداش	۲/۸۸	۱/۰۶	-۴/۵۳۷	۰/۰۰۰
نگرش	۲/۵۶	۰/۹۸	-۷/۷۷۹	۰/۰۰۰

با توجه به جدول فوق میزان تی تمامی مؤلفه‌های عوامل سازمانی، محیطی و فردی بیشتر از مقدار ۱/۹۶ و همچنین سطح معناداری تمامی مؤلفه‌های عوامل‌ها از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر می‌باشند؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصدی می‌توان نتیجه گرفت پاسخگویان کلیه شاخص‌های عوامل سازمانی، فردی و محیطی را مطلوب ارزیابی کرده‌اند و این عوامل می‌توانند در نهادینه کردن فرهنگ خدمت نقش داشته باشند.

برای اولویت‌بندی شاخص‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۸: آزمون فریدمن رتبه‌بندی عوامل سازمانی، فردی و محیطی فرهنگ خدمت

رتبه	میانگین رتبه‌ها	شاخص‌ها
	۱۲/۹۶	عوامل سازمانی
۱	۲۰/۸۸	آموزش و یادگیری خدمت
۲	۱۹/۴۲	رویکرد مدیریت و قدرت
۳	۱۵/۶۹	ساختار
۴	۱۵/۳۳	چسب سازمانی
۵	۱۲/۸۴	رهبری و مدیریت کارکنان
۶	۱۱/۴۲	جو سازمانی
۷	۹/۶۵	مأموریت و فلسفه و استراتژی سازمان
۸	۶/۶۲	تکنولوژی و فناوری

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

جدول ۸: آزمون فریدمن رتبه بندی عوامل سازمانی، فردی و محیطی فرهنگ خدمت

رتبه	میانگین رتبه ها	شاخص ها
	۱۲/۶۷	عوامل فردی
۱	۱۷/۶۲	شفقت و مهربانی
۲	۱۵/۴۹	الگوی ارتباطات
۳	۱۵/۴۴	یکپارچگی، تعامل و تطبیق پذیری
۴	۱۴/۳۵	پاداش
۵	۱۳/۳۸	توانمندسازی و اعتماد
۶	۱۱/۲۷	خلاقیت فردی
۷	۱۱/۱	نگرش
۸	۱۰/۶۱	انگیزش
۹	۱۰/۳۵	ارزشیابی عملکرد
	۱۵/۶۱	عوامل محیطی
۱	۱۸/۳۲	متغیر جمعیت شناختی
۲	۱۸/۲۷	تفاوت های فرهنگی
۳	۱۸/۲۳	خط مشی گذاری، منافع و مشارکت عمومی
۴	۱۷/۲۵	فداکاری و تکلیف مدنی
۵	۱۵/۹۷	رفتار، هویت و ارزش های انسانی
۶	۸/۹۹	عدالت اجتماعی
۷	۸/۲۶	باورهای مذهبی

در جدول (۹) نتایج معناداری آزمون فریدمن عوامل فرهنگ خدمت نشان می دهد.

جدول ۹: نتایج معناداری آزمون فریدمن در بعد سازمانی، محیطی و فردی

۱۵۷	تعداد
۹۶/۹۷۲	کای اسکور
۲۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

همان‌طور که در جداول فوق مشاهده می‌شود، سطح معناداری کمتر از ۵ درصد است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های بعد سازمانی، فردی و محیطی در فرهنگ خدمت دارای اولویت یکسانی نیستند.

بررسی صحت برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل خواهد شد. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF^1 وجود دارد. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول موجود در جدول محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

جدول ۱۰: نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

میانگین <i>Communalities</i>	میانگین R^2	GOF
۰/۴۰۵	۰/۵۹۵	$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.405 \times 0.595} = 0.490$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ خدمت بود. بدین منظور رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) برای انجام پژوهش در نظر گرفته شد. در گام نخست به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مطلوب فرهنگ خدمت پرداخته شد. برای این منظور به مطالعه گسترده مبانی نظری پژوهش، مطالعات تطبیقی، مبانی دینی، اسناد بالادستی، مصاحبه با مدیران و اساتید و نظر کارکنان پرداخته شد.

با توجه به نقش فرهنگ خدمت و نهادینه شدن آن در عملکرد و اثربخشی سازمان، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ خدمت در استانداری البرز و بررسی وضعیت آن‌ها انجام شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد فرهنگ خدمت در استانداری البرز دارای سه بعد و

1. Goodness of Fit
2. Tenenhaus et al.

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

۲۴ مؤلفه بود؛ به طوری که بعد اول: عوامل سازمانی که شامل ساختار، مأموریت و فلسفه و استراتژی سازمان، رهبری و مدیریت کارکنان، چسب سازمانی، رویکرد مدیریت و قدرت، جو سازمانی، تکنولوژی و فناوری، آموزش و یادگیری خدمت است. نتایج پژوهش با تحقیقات پورعزت و همکاران (۱۳۹۹) با مؤلفه رویکرد مدیریت و قدرت، حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۷) با مؤلفه رهبری و مدیریت کارکنان، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۷) و پارک و گیم (۲۰۱۵) با مؤلفه مأموریت و فلسفه سازمان، رضایی و همکاران (۱۳۹۶) و دهقانان (۱۳۹۴) با مؤلفه جو سازمانی، جعفری هرنیدی و فقیهی (۱۳۹۵) با مؤلفه آموزش و یادگیری خدمت، متز و همکاران (۲۰۱۹) با مؤلفه ساختار و ظرفیت، ایکه و همکاران (۲۰۱۹) با مؤلفه چسب سازمانی، همسو بودند.

بعد دوم، عوامل فردی که شامل یکپارچگی، تعامل و تطبیق پذیری، خلاقیت فردی، الگوی ارتباطات، انگیزش، شفقت و مهربانی، توانمندسازی و اعتماد، ارزشیابی عملکرد، پاداش، نگرش است. نتایج پژوهش با تحقیقات فرهادی (۱۳۹۷) با مؤلفه خلاقیت، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۷) و حسین زاده (۱۳۹۶) با مؤلفه الگوی ارتباطات، امانی و همکاران (۱۳۹۶) با مؤلفه مهربانی و شفقت، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۶) و رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵) و کولاکو و لوی (۲۰۱۹) و با مؤلفه انگیزش و امید، موسوی (۱۳۹۴) و صادقی تیرآبادی (۱۳۹۳) و نواک (۲۰۱۹) با مؤلفه توانمندسازی، همبرگ و همکارانش (۲۰۱۵) و طاهر و همکاران (۲۰۱۶) با مؤلفه پاداش؛ ایرن و همکاران (۲۰۱۳) و هارویکی (۲۰۱۳) با مؤلفه ارزشیابی عملکرد، سین و همکاران (۲۰۱۲) با مؤلفه تعامل و تطبیق پذیری همسو و هم معنی بود.

بعد سوم، عوامل محیطی که شامل باورهای مذهبی، رفتار، هویت و ارزش های انسانی، خط مشی گذاری، منافع و مشارکت عمومی، فداکاری و تکلیف مدنی، عدالت اجتماعی، تفاوت های فرهنگی، متغیر جمعیت شناختی است. این نتایج از جهاتی همسو با نتایج پژوهش با تحقیقات پورعزت و همکاران (۱۳۹۹)، حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۷) و گولد ویلامز (۲۰۱۶) با مؤلفه باورهای مذهبی، حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۷) با مؤلفه جمعیت شناختی؛ منتظری و قاسمی (۱۳۹۷) و طهماسبی و همکاران (۱۳۹۶) با مؤلفه تکلیف مدنی و رفتار شهروندی سازمانی؛ نیازی و همکاران (۱۳۹۶) با مؤلفه عدالت اجتماعی؛ شریف زاده و همکاران (۱۳۹۷) و جلالی (۱۳۹۱) و

بیکر (۲۰۱۵) با مؤلفه مشارکت در منافع عمومی، رشید و همکاران (۲۰۲۰) با مؤلفه ارزش‌های انسانی و وجدان، عمرانی و همکاران (۱۳۹۹) با مؤلفه تفاوت‌های فرهنگی، همسو بودند. موضوع فرهنگ خدمت از دامنه وسیعی از نظریه‌ها و مدل‌ها برخوردار است و توجه به این موضوع، نشان از تأثیر آن در رشد، پویایی، بهره‌وری و بالندگی سازمان دارد. در انجام پژوهش حاضر از ابعاد و زوایای مختلف به موضوع فرهنگ خدمت نگریسته شده است.

سوال اول: عوامل مؤثر در مدیریت فرهنگ خدمت

در مرحله کیفی و به‌وسیله انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استانداری البرز و اساتید حوزه مدیریت، ۷۲ مضمون (شاخص) برای فرهنگ سازمانی استخراج شد که در قالب ۲۴ مؤلفه دسته‌بندی گردیدند. نهایتاً مؤلفه‌ها هم در یک دسته‌بندی کلی تری شامل سه بعد قرار گرفتند. نتایج آزمون تحلیل عاملی برای تأیید عوامل شناسایی شده در مدل نشان داد که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آن به شرح زیر است:

بعد اول، عوامل سازمانی که شامل ساختار، مأموریت و فلسفه و استراتژی سازمان، رهبری و مدیریت کارکنان، چسب سازمانی، رویکرد مدیریت و قدرت، جوسازمانی، تکنولوژی و فناوری، آموزش و یادگیری خدمت است که در مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت مشخص گردید آموزش و یادگیری خدمت و رهبری و مدیریت کارکنان و رویکرد مدیریتی و قدرت از اولویت بیشتری برخوردار بوده و این سه رکن را از عوامل مهم در بعد سازمانی فرهنگ خدمت برشمردند.

بعد دوم، عوامل فردی که شامل یکپارچگی، تعامل و تطبیق‌پذیری، خلاقیت فردی، الگوی ارتباطات، انگیزش، شفقت و مهربانی، توانمندسازی و اعتماد، ارزشیابی عملکرد، پاداش، نگرش است که در مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت مشخص گردید پاداش، انگیزش، توانمندسازی و ارزشیابی عملکرد از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و این چهار مورد را دارای نقش مهم‌تر در بعد فردی فرهنگ خدمت دانستند.

بعد سوم، عوامل محیطی که شامل باورهای مذهبی، رفتار، هویت و ارزش‌های انسانی، خط‌مشی‌گذاری، منافع و مشارکت عمومی، فداکاری و تکلیف‌مدنی، عدالت اجتماعی، تفاوت‌های فرهنگی، متغیر جمعیت‌شناختی است که در مصاحبه با اساتید و خبرگان حوزه مدیریت

فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

مشخص گردید باورهای مذهبی، رفتار و هویت انسانی و خط‌مشی‌گذاری از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و این سه مورد نقش مهم‌تری در فرهنگ خدمت داشتند.

سوال دوم: بررسی وضعیت موجود فرهنگ خدمت

می‌توان نتیجه گرفت پاسخگویان کلیه شاخص‌های عوامل سازمانی، فردی و محیطی را مطلوب ارزیابی کرده‌اند و این عوامل می‌توانند در نهادینه کردن فرهنگ خدمت نقش داشته باشند. شرکت‌کنندگان در پژوهش به ترتیب، در عوامل سازمانی آموزش و یادگیری خدمت و رهبری و مدیریت کارکنان و در عوامل فردی شفقت و مهربانی و الگوی ارتباط و در عوامل محیطی جمعیت‌شناختی و تفاوت‌های فرهنگی با اهمیت بیشتر هستند.

سوال سوم: اولویت‌بندی عوامل مؤثر در فرهنگ خدمت

نتایج آزمون آماری فریدمن نشان می‌دهد که در بعد سازمانی آموزش و یادگیری خدمت و رویکرد مدیریت و قدرت و در بعد فردی شفقت و مهربانی و الگوی ارتباطات و در بعد محیطی متغیر جمعیت‌شناختی و تفاوت‌های فرهنگی در اولویت قرار دارند. این بدین معناست که شرکت‌کنندگان در پژوهش، عوامل که در اولویت‌اند را در فرهنگ خدمت مؤثر می‌دانند. در نتایج مصاحبه با اساتید و مدیران، باورهای مذهبی از مؤلفه‌های عوامل محیطی دارای بیشترین ارجاعات و یکی از مهمترین مؤلفه‌ها شناسایی شد؛ اما در نتایج نهایی که سؤالات از شرکت‌کنندگان در یک سازمان دولتی و در یک شهر خاص پرسش گردید متأسفانه باورهای مذهبی کمترین اهمیت را داشته و این موضوع را در فرهنگ خدمت خیلی مهم ندانسته‌اند. و تلاش محقق بر این بوده تا دخل و تصرفی در نتایج تحقیق نداشته و خروجی پژوهش حقیقی و واقعی باشد و همین موضوع دلیلی بر این است که در این سازمان در مقوله خدمت‌گزاری؛ باورها و ارزش‌های مذهبی را کم‌رنگ دانسته که یکی از نقاط ضعف سازمان در ارائه خدمت مناسب به شهروندان است. این مهم نیازمند برگزاری آموزش‌های مدون و در نهایت تغییر جهان‌بینی کارمندان و همچنین ارتقای سطح کیفی گزینش و انتخاب افراد همراه و همفکر با نظام و حکومت اسلامی می‌باشد. امکان دارد در یک سازمان دیگر و یک شهر و یا استان دیگر موارد دیگری را در فرهنگ خدمت مؤثر بدانند. این نتایج از جهاتی همسو با نتایج پژوهش با تحقیقات شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) عوامل زمینه‌ای (با پنج مؤلفه نظام فرهنگی، نظام سیاسی، نظام حقوقی، نظام

مذهبی - عقیدتی و نظام اقتصادی) و همچنین زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) مؤلفه فرهنگ اخلاقی و مذهبی و فاتحی (۱۳۹۳) مؤلفه ارزش‌های فرهنگی (اخلاقی و اعتقادی) فردین و یعقوبی (۱۳۹۶) جهت‌گیری ارزشی در بعد معنایی و تقوا در بعد زمینه‌ای، همسو بودند.

پیشهادات

شناخت وضع موجود در هر سازمان، مقدمه بهسازی و ارتقا بخشیدن آن است. پس از شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهاست که می‌توان به راه‌حل‌های تغییر و اصلاح اندیشید. با توجه به اینکه در این پژوهش، ابعاد مدل مدیریت فرهنگ خدمت به صورت کلی بررسی شده‌اند و هر یک از این ابعاد نیازمند بررسی‌های عمیق و گسترده‌تری هستند پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی هر یک از این ابعاد به‌طور مفصل و مستقل مورد بررسی قرار گیرند.

- * بررسی فرهنگ خدمت در سازمان‌های خصوصی و بسط نتایج پژوهش به سازمان‌های دولتی
- * بررسی فرهنگ وظیفه‌گرایی و تعهد در راستای خدمت‌گزاری در سازمان‌های دولتی
- * بررسی چرخه‌گزینش و جذب افراد بر اساس تفکر خدمت و استخدام آن‌ها
- * بررسی فرهنگ خدمت اسلامی متناسب با آیات و روایات و سیره معصومین
- * بررسی رابطه عملکرد و بهره‌وری با خدمت و خدمت‌گزاری در سازمان‌های دولتی
- * احصا ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ پاکدستی و وظیفه‌گرایی در راستای افزایش رضایت ارباب

رجوعان

فهرست منابع

- انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی برزکی، علی؛ و صفری، علی، (۱۳۹۰)، ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی)، *نشریه جامعه‌شناسی کاربردی*، شماره ۲۲، صص ۱۲۲-۱۴۱.
- ایروانی، محمد جواد، (۱۳۸۰)، *درآمدی بر نظریه نهادی*. تهران، نشر سیاست.
- پورعزت، علی اصغر؛ مختاریان پور، مجید؛ و آذری، حسین، (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۳)؛ صص ۲۱۵-۲۳۸.
- جعفری، سکینه؛ و میرمقدم، کاظم، (۱۳۹۲)، بررسی رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی. *فصلنامه توسعه*، سال هشتم، شماره ۲۸.
- حمیدی زاده، علی؛ طهماسبی، رضا؛ و میرزایی، اشرف، (۱۳۹۵)، *بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی*، مقاله ۳، دوره ۴، شماره ۲ (پیاپی ۱۴)، بهار ۱۳۹۵، صفحه ۵۱-۶۶.
- دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی؛ و درویشی، آذر، (۱۳۸۹)، تین نقش شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری در ارتقا پاسخگویی عمومی بیمارستان‌های دولتی، *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره سوم، شماره ۴، صص ۷۰-۵۷.
- رایبیز، استیفن پی، (۱۳۹۹)، *تئوری سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران. انتشارات صفار.
- رحیمی، محمدرضا، (۱۳۹۱)، *نهادینه‌سازی وجدان کاری با رویکرد اسلامی، نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال دوم، شماره ۱، (پیاپی ۵، پاییز و زمستان ۱۳۹۱).
- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله؛ علوی، سید مسلم؛ و السادات انعمی، فائزه، (۱۳۹۵)، *مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی*. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، شماره ۱۷، صص ۱-۳۷.
- رعنائی، حبیب‌الله، (۱۳۸۶)، *مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی*، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۶، صص ۶۹-۹۵.
- زاهدی، عبدالرضا؛ امرایی، ایوب؛ و نظریبگی، مریم، (۱۳۸۹)، *روش قرآن کریم در نهادینه‌سازی عفاف و حجاب*. *مجله مطالعات راهبردی زنان*، سال سیزدهم، شماره ۴۹، صص ۱۰۶-۱۴۹.
- زارعی‌متین، حسن؛ غربی‌یامچی، حمیده؛ نیک مرام، سحر؛ و جهانی، حوریه، (۱۳۹۰)، *رابطه نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاقی با کیفیت زندگی کاری*. *اخلاق در علوم و فناوری*، شماره ششم، صص ۲۲-۳۰.
- شریف زاده، فتاح؛ رضایی منش، بهروز؛ عزتی، امیرحسین، (۱۳۹۸)، *عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی*. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۸، شماره ۲۹، صص ۱۳۵-۱۶۳.

عربشاهی کریزی، احمد؛ و نظریور، فاطمه، (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر هویت سازمانی با توجه به نقش تعدیلگری هوش معنوی (مورد مطالعه: کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ مشهد). *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، شماره نهم، صص ۱۴۵-۱۱۵.

عمرانی، محبوبه؛ باقری، مهدی؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش، (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های نهادینه‌کردن فرهنگ خدمت در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و بررسی وضعیت آنها. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، شماره چهارم.

قبادی، مجید؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ و کلاتری، مهدی، (۱۳۹۸)، ارائه چارچوب ادراکی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی ایران، *ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دهم، بهار ۱۳۹۸، شماره ۱، صص ۱۶۲-۱۸۹.

قلیپور، آرین، (۱۳۸۶)، نقش دولت در نهادینه سازی حجاب، فصلنامه مطالعات راهبردی زنان، شماره ۳۸، صص ۹-۳۶.

فاتحی، نسیم (۱۳۹۳)، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس اثربخش مقطع متوسطه شهرستان رفسنجان و مقایسه آن با مدل فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی، (پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده)، دانشگاه هرمزگان، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

فردین، مرضیه؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۴)، صص ۷۶۵-۷۳۵.

کوزر، لوئیس؛ و روزنبرگ، برنارد، (۱۳۷۸)، *نظریه‌های بنیادی جامعه‌شناختی*. ترجمه فرهنگ ارشاد. تهران. نشر نی.

مشبکی، اصغر، (۱۳۸۹)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تحلیلی کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی، تهران. انتشارات ترمه.

میرسپاسی، ناصر، (۱۳۷۶)، *مدیریت فرهنگ سازمان*. انتشارات مروارید.

هانتیگتون، سمونل، (۱۳۷۵)، سامان سیاسی در جوامع دستخوش دگرگونی. ترجمه محسن ثلاثی. تهران. نشر علم. چاپ دوم.

Adiguzel, Z., Ozcinar, MF., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*; 26(2): 103-110. doi: 10.1016/j.iedeen.2020.04.002.

Arabshahi Karizi, A., & Nazarpour, F. (2020). The impact of servant leadership on organizational identity with the moderating role of spiritual intelligence. *Managing Education in Organizations*; 9(1): 115-145.

Choi, J., & Wang, H. (2007). The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. *Journal Of Business Ethics*, 75(4), pp. 345° 359.

- Christensen-Salem, A., Zanini, MTF., Walumbwa, FO., Parente, R., Peat, DM., & Permann-Graham, J.. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. **Journal of Business Research**;
- Christensen-Salem, A., Zanini, MTF., Walumbwa, FO., Parente, R., Peat, DM., & Permann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. **Journal of Business Research**.
- Dikmen, F., & Bozdoglar, H. (2017). The role of service culture in hospitality industry. **International Journal of Business and Social Science**; 8(5): 85-98.
- Fajar, A., Norcahyo, M., Sriratnasari, S. SOA System Architecture for Interconnected Modern higher Education in Indonesia. **3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence**. Procedia Comput Sci. 2018; 135:354–36.
- Gould-Williams, J.S. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation A theoretical perspective. **International Journal of Manpower**, 37(5), 764-776.
- Gounaris, S., Statha;opoulos, V., & Athanssopoulos, AD. (2003). Antecedents to perceived service quality: An exploratory studyin the banking industry. **International Journal of Bank Marketing**; 21(4): 168-190. doi: 10.1108/02652320310479178.
- Greenleaf, R.F.F. (1970). The Servant as leader. Indiana Polis, IN: The Greeleaf Center, pp. 79-85.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperative. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**; 219: 283-290. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.04.032.
- Lee, YH. (2019). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. **Sport Management Review**; 22(3): 395-406. doi: 10.1016/j.smr.2018.05.003.
- LEONUS WESLEY, C. (2010). THE IMPACT OF STEWARDSHIP ON FIRM PERFORMANCE, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. **Journal of Business Research**; 134: 738-753. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.05.048
- Lozano, R. (2006). Incorporation and Institutionalization of SD into Universities: Breaking through Barriers to Change, **Journal of Cleaner Production**, No. 14, PP. 787-796.
- Oikeh, SE., Akinbode, M., Ogundipe, MO., Ajayi, E., & Araba, T. (2019). Sustainability of service culture in higher education management: Scale development. **Journal of Educational and Social Research**; 9(3): 229- 238. doi: 10.2478/jesr-2019-0041.
- Perry, James L. (1990). "The Motivational Bases of Public Service", Public Administration Review, 50
- Persy. L. James (1996). Handbook of Public Administration, Sanfrancisco: Jossey - Bass.
- Podrug, Najla. (2008). Stewardship management behavior and trust as sourceof sustainable competitive advantage in 21. Century, **Faculty of Economics and Business**.
- Ruiz Moreno, A., García Morales, V., & Lloréns Montes, F.J. (2005). Learning during the quality management process: antecedents and effects in service firms. **Industrial Management & Data Systems**, 105(8), 1001-1021.

- Scott, W. Richard. (1995). **Institution and Organization**. Sage Publications. Silverma Zagreb University of Zagreb.1016/j.jbusres.2021.05.048
- Sharifzade F, Rezaemanesh B, Ezzati AH.(2019). Effective factors on the institutionalization of organizational culture based on Islamic values. **Journal of Management Studies in Development & Evolution**; 28(92): 135-163. doi:10.22054/jmsd.2019.10108
- Zetthaml, V.A., Parauraman, A., Berry, L.L. Delivering Quality Service. J Mark. 2015; 49(4): 41-50.

