

## اعتبارسنجی مدل زمینه‌ای اثرگذار بر رفتار خادمانه کارگزاران سازمان حج و زیارت

علیرضا امینی<sup>۱\*</sup>، فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲</sup>

۱. استادیار، بخش مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۲. استاد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۲۸)

### چکیده

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی-مدل ایجاد ابزار-به منظور شناسایی اثر عوامل زمینه‌ای بر رفتار خادمانه کارگزاران سازمان حج و زیارت در اماکن متبرکه مکه و مدینه با استفاده از تحلیل محتوای قراردادی در بخش کیفی انجام شده است. داده‌های کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند بر اساس معیارهای نظام‌نامه ارزیابی عملکرد کارگزاران خادم سازمان حج و زیارت از طریق ۱۸ نفر از خادمان برتر تا اشباع نظری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. متن مصاحبه‌های انجام‌شده در قالب واحدهای فکر کدگذاری، مقوله‌بندی، و در نهایت در طبقات مضامین طبقه‌بندی و اعتباریابی شد. یافته‌های کیفی تحقیق ویژگی‌های رفتار خادمانه کارگزاران را در قالب چهار رفتار انسان‌دوستانه، رفتار پیش‌قدمانه، رفتار وظیفه‌گرایانه، و رفتار خودگرایانه و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن را در قالب دو زمینه شخصی و زمینه‌های مرتبط با نقش تبیین می‌کند. پس از کشف مقوله‌های مدل ارائه‌شده در مرحله کیفی، به منظور اعتبارسنجی کمی مدل استخراج‌شده، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۱۲۳ گویه طراحی و تنظیم شد و در اختیار ۲۰۵ نفر از کارگزاران به صورت نمونه‌گیری در دسترس قرار گرفت و اعتبار مدل به صورت کمی نیز تأیید شد.

### کلیدواژه‌گان

آمیخته اکتشافی، رفتار خادمانه، سازمان حج و زیارت، عوامل زمینه‌ای.

## مقدمه

خدمت‌رسانی به افراد به گونه‌های مختلف و در حوزه‌های گوناگون مورد تأکید قرار گرفته است. در حوزه تجارت و صنعت بحث مشتری‌مداری مطرح است؛ در سازمان‌های دولتی به تکریم ارباب‌رجوع اولویت داده می‌شود؛ در حوزه گردشگری بحث پیشوازی از گردشگر (Rogelberg et al., 1999) و در سازمان‌های مذهبی موضوع حرمت زائر درخور توجه بیشتری بوده است. همچنین، هدف از خدمت‌رسانی نیز به نحو متفاوتی در هر یک از سازمان‌های یادشده نمود داشته است. تحصیل منافع مادی و برخورداری از جایگاه قدرت و حکمرانی به ترتیب در دو حوزه اول و در مقابل منافع معنوی و غیرمادی و برخورداری از جایگاه ارزشی به عنوان محرک‌هایی شناخته شده‌اند که ماهیت خدمت‌رسانی در سازمان‌های مذهبی را از دیگر انواع سازمان‌های خدمت‌مدار متمایز می‌سازد (Rogelberg et al., 1999). بر این اساس، رفتار خادمانه کارکنان در سازمان‌های مذهبی بر فلسفه خدمت‌رسانی به زائران استوار است و خادمان کسانی هستند که خدمت‌رسانی به زائران و برآوردن نیازهای آن‌ها را در اولویت نخست قرار می‌دهند (امینی، ۱۳۹۴).

از سویی، آنچه در نظریه‌های سازمان و مدیریت دربارهٔ خادمیت مطرح است بیشتر مدیران سازمان را، به عنوان خادم، در مقابل نظریهٔ عاملیت مورد تأکید قرار می‌دهد و کمتر به رفتار خادمانه کارکنان پرداخته شده است. بر این اساس، رفتار خادمانه به تلاش رهبران و مدیران سازمان اطلاق می‌شود که هدف آن تأکید بر ترجیح و تقدم دیگران بر فرد است. به عبارتی، آن‌ها خیلی بیشتر از آنچه برای خود انجام می‌دهند برای دیگران انجام می‌دهند؛ بدین معنی که منافع دیگران بر منافع خود ارجحیت دارد (Hernandez, 2007a). تمرکز بر «دیگران» به جای «خود» جزء ثابت در موضوع خادمیت است. به‌طورکلی، رفتار خادمانه تعهد بازیگران سازمانی نسبت به تأمین رفاه همهٔ ذی‌نفعان و سهام‌داران را شامل می‌شود؛ به‌گونه‌ای که رفتارهایی را پی‌ریزی می‌کند که منافع بلندمدت سازمان، ذی‌نفعان، و سهام‌دارانش را مقدم بر منافع خود قرار می‌دهد (Donaldson and Preston, 1995).

از جمله سازمان‌هایی که بروز رفتار خادمانه در زمرهٔ دغدغه‌های مدیران و کارکنانش قرار دارد سازمان حج و زیارت و کارکنان اعزامی به اماکن متبرکهٔ مکه و مدینه است؛ به‌گونه‌ای که حتی برای نام‌گذاری عناوین شغلی خود گاهی از اصطلاح «خادم» استفاده می‌کنند. مسئولان

این سازمان به‌طور جدی در پی آن‌اند که شرایطی فراهم آورند تا زمینه‌های بروز رفتار خادمانه در رفتار کارگزاران این سازمان عینیت بیشتری داشته باشد. 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 همانا همان خادمان‌اند. اما چیزی که گاهی به چشم می‌خورد غفلت‌زدگی خادمان از رسالتی است که برعهده گرفته‌اند و نادیده‌انگاشتن جایگاه ارزشی سازمانی است که در آن مشغول به فعالیت‌اند. این غفلت‌زدگی چهره خود را در رفتاری که آن‌ها به‌نمایش می‌گذارند نشان می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که گاهی اوقات ممکن است رفتارهایی از برخی خادمان به تصویر کشیده شود که شایسته و درخور شأن آن‌ها، با توجه به جایگاه ارزشی‌ای که دارند، نباشد. این بدان مفهوم است که چنانچه کارکنان خادم ندانند یا فراموش کنند که در نقش‌هایی که برعهده گرفته‌اند چه رفتاری را در موقعیت‌های مقتضی به‌نمایش بگذارند، برای سازمان مسئله‌ساز است (برگرفته از مصاحبه اولیه با مدیر اعزام خادم سازمان حج و زیارت).

از طرفی، با مطالعه ادبیات نظری درباره موضوع خادمیت، آنچه از رفتار خادمانه به چشم می‌خورد، همان‌طور که پیش‌تر بدان اشاره شد، بیشتر متوجه مدیران سازمان‌هاست و در مورد رفتار خادمانه کارکنان ملاحظات چندانی صورت نگرفته است. حال آنکه، به فراخور زمینه‌های سازمانی، برخی سازمان‌ها، همچون سازمان حج و زیارت، توجه به رفتار خادمانه کارکنان را پُررنگ‌تر می‌سازد. به‌علاوه، برخورداری کشور از اماکن متبرکه متعدد و در رأس آن‌ها مرقد و مضعع شریف ثامن الحجج، علیه‌السلام، 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 به‌ویژه ایران صورت گیرد؛ در این راستا، در پژوهش حاضر، محققان بر آن‌اند که به این سؤال پاسخ دهند: «ویژگی‌های رفتار خادمانه کارگزاران خادم سازمان حج و زیارت اعزامی به اماکن متبرکه مکه و مدینه چیست و چگونه تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای آن‌ها قرار می‌گیرد؟»

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رفتار خادمانه مطابق با نظریه نگرش شافر و تیت (۱۹۸۶)، بر اساس ارزش‌ها، باورها، و نیازهای شخصی فرد ظهور می‌کند که عواملی همچون عادت‌ها، هنجارهای بافت اجتماعی مربوطه، و پیامدهای مورد انتظار چنین کنشی در ظهور رفتار خادمانه می‌تواند داخل شود.

طبق مدل مک‌شان و گلینو (۲۰۰۹)، فرایندهای هیجانی و فرایندهای شناختی زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتار خادمانه در بین خادمان می‌شود که اثر آن در بستر محیطی قابل تعریف است که چنین رفتاری در آن بروز می‌کند.

اگر از منظر نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده آجزن (Ajzen, 1991) نیز بخواهیم رفتار خادمانه را ببینیم، خادم قبل از اینکه بخواهد رفتار خادمانه از خود بروز دهد، باید قبل از آن در وجودش تمایل و قصد یا به عبارتی انگیزه‌های لازم برای بروز چنین رفتاری به وجود آمده باشد. شکل‌گیری نگرش مثبت یا مطلوب دانستن رفتار خادمانه توسط فرد، تحلیل نظر سایر افراد درباره آن رفتار در درون هنجارهای ذهنی او و در اختیار داشتن ابزارهای کنترلی داخلی و خارجی- که ادراک از سهل‌الوصول بودن رفتار خادمانه را شکل می‌دهد- در برانگیختگی چنین قصدی اثرگذار خواهد بود؛ البته، این عوامل در مدل رفتاری تریاندس (Triandis, 1982) به گونه دیگر با وجود عواملی همچون عواطف، عوامل اجتماعی، و نتایج قابل انتظار نقش خودشان را نشان می‌دهند.

یکی از عوامل روان‌شناختی اثرگذار در رفتار خادمانه، همان‌طور که کتل (به نقل از شورلتز، ۱۳۹۱) مطرح می‌کند، صفت‌های پایداری است که ویژگی‌های شخصیتی افراد را می‌سازد. برخی صفت‌ها چه مشترک باشند یا منحصر به فرد، چه سطحی باشند یا ریشه‌ای، چه سرشتی باشند یا محیط‌ساخته، هر یک به گونه‌ای خاص و به شدتی متفاوت می‌توانند رفتار خادمانه را تحت تأثیر خود قرار دهند. همچنین، مطابق نظریه نفوذ اجتماعی (Baack et al., 2000)، هرچه میزان اهمیت بروز رفتار خادمانه افراد بیشتر شود و فواید بیشتر آن درک شود، آن‌ها صفت‌هایی را که در لایه‌های درونی‌تر شخصیتی خود در این راستا می‌بینند آشکار می‌کنند.

نهایتاً، پایگاه اجتماعی نقش خادمان، همان‌طور که در نظریه نقش (ایمانی جاجرمی، ۱۳۸۶) بدان تأکید می‌شود، انتظارات رفتاری ویژه‌ای را بر رفتار خادمان تحمیل می‌کند که خود عامل انگیزاننده درونی در کنار سایر انگیزاننده‌های درونی در نظریه ارزیابی شناختی در آن‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر، خدمت در برابر زائران و ارزیابی دقیق زائران از رفتارها و عملکرد خادمان عامل اثرگذار دیگری است که پیامدهای مثبت و منفی آن در شرایط مختلف حضور زائران در نظریه تسهیل اجتماعی پیش‌بینی شده است. ضمن اینکه این انتظارات رفتاری مطابق با نظریه پیش‌گویی کام بخش برملد (به نقل از Mertens,

(1998) پیامدهای بعدی رفتار را در خادمان شکل می‌دهد. استفاده از رفتارهای سایر خادمانی که به‌گونه‌ای مطلوب توانسته‌اند این انتظارات را تأمین کنند به عنوان الگوی رفتاری که در نظریه شناختی - اجتماعی بندورا (Bandura, 1973) بدان اشاره شد، می‌تواند در مطلوبیت رفتار خادمانه آن‌ها به‌گونه‌ای مؤثر نقش ایفا کند.

### نظریه خادمیت<sup>۱</sup>

داویس و همکاران (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که نظریه خادمیت برای محققان طراحی شده تا شرایطی را آزمایش کنند که به موجب آن مجریان برخلاف نظریه عاملیت به‌عنوان خدام در جهت منافع مخدومان خود برانگیخته می‌شوند (Craig et al., 2009). بر اساس نظریه عاملیت، منافع مالک/عامل همواره در تضاد با یکدیگر قرار دارد؛ به‌گونه‌ای که هر یک به دنبال حداکثر کردن منافع، دارایی، و ثروت شخصی خود هستند. اما نظریه‌های برگرفته از حوزه روان‌شناسی و جامعه‌شناسی انگیزه‌های اقتصادی عاملان را به‌کلی به‌چالش می‌کشد و اظهار می‌کند که افراد دارای سطح گسترده و متنوعی از انگیزه‌ها و تمایلات‌اند که مطلوبیت شخصی‌شان می‌تواند از طریق دارایی‌های غیراقتصادی به حداکثر برسد (Hirsch et al., 1987). این تفکر جدید نظریه خادمیت را رویکردی بدیل معرفی می‌کند که بر اساس آن منافع مالک و عامل می‌تواند در یک ردیف قرار بگیرد.

در این نظریه جدید در جامعه‌شناسی اقتصادی و بازاریابی دو نوع اصلی نقش‌هایی را معرفی می‌کند که یا بر رفتار مسئولانه (انجام‌دادن چیزهای درست) یا بر آنچه از منظر تجاری دارای مزیت است (انجام‌دادن درست چیزها) توجه می‌کند (Heide and Wathne, 2006). این نقش‌ها را اصطلاحاً نقش‌های «دوستانه»<sup>۲</sup> و «کاسب‌کارانه»<sup>۳</sup> در نظر می‌گیرند. درحالی‌که نقش دوم بر پیامدها و نتایج اقتصادی تمرکز دارد و جهت تصمیمات به سمت حداکثرسازی منافع است. نقش دوستانه اصطلاحاً از منطبق اقتضائاتی که به تصمیمات هنجارمحور منجر می‌شود تبعیت می‌کند (Ruyter et al., 2009). این درواقع همان چیزی است که کرل<sup>۴</sup> (به نقل از هانگر و ویلن، ۱۳۸۴) از آن با عنوان «مسئولیت اجتماعی» نام

---

1. stewardship theory  
2. friend  
3. businessperson  
4. Karl

می‌برد و بیان می‌کند که مدیران در سازمان چهار مسئولیت اقتصادی، حقوقی، اخلاقی، و فداکاری دارند که مسئولیت اخلاقی و فداکاری حاصل از تصمیمات هنجارمحور آن‌هاست. در ادبیات سازمان و مدیریت این تفاوت نقش را نقطه عطف تفاوت عاملیت (Bergen et al., 1992; Singh and Sirdeshmukh, 2000) و خادمیت (Hernandez, 2007b) می‌دانند. نقش خادمیت ریشه نظری در تسلط اهداف همگانی و اجتماعی بر منفعت شخصی دارد (Hernandez, 2007a). هرناندز (۲۰۰۷b) اظهار می‌کند که بازیگران سازمانی به دنبال هم‌تراز کردن تعهداتشان نسبت به ذی‌نفعان در داخل و خارج از سازمان‌اند؛ درحالی‌که تعهد گسترده‌تری نسبت به هنجارهای اخلاقی همگانی و مرتبط با جامعه ابراز می‌کنند. به‌طورکلی، خادمیت بر باور انسان اشرف مخلوقات بیان می‌کند که انسان‌ها می‌توانند و باید سرآمد جهان طبیعی در نظر گرفته شوند. بر این اساس، ولکمن<sup>۱</sup> (به نقل از Janssen, 2010) خادمیت را این‌طور تعریف می‌کند که خادمیت نقش اجتماعی افراد در پذیرش دیگران است که در طی زمان پایدار می‌ماند؛ به‌طوری‌که به‌منظور خادم‌بودن مقدار زیادی از فکر و خیال و تلاش‌های فرد باید برای حفظ و ارتقای شرایط بعضی چیزها یا برخی افراد اختصاص یابد؛ صرف‌نظر از اینکه خود خدمتی مدنظر باشد. در جایی دیگر این‌طور بیان می‌شود که خادم، برخلاف عامل، کسی است که وقتی بین منافع خود و سازمان تعارض می‌بیند بر اهمیت منافع سازمان از خود تعهد نشان می‌دهد (Hill and Jones, 1992). چنین فردی از سطح یک عامل ارتقا 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 می‌یابد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف جزو تحقیقات بنیادی و در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی (مدل ایجاد ابزار) است و در آن از راهبرد تحلیل محتوای قراردادی برای تحلیل داده‌های متنی در بخش کیفی استفاده شده است. روش تحلیل داده‌ها نیز به این صورت است که

1. Welchman

محقق ابتدا واحدهای فکر<sup>۱</sup> را از متن استخراج می‌کند، سپس این واحدهای فکر را بر اساس اشتراک مضامین مقوله‌بندی می‌کند و در نهایت مقوله‌ها بر اساس ارتباطی که با یکدیگر ممکن است داشته باشند در طبقات جداگانه‌ای با نام مضامین<sup>۲</sup> قرار می‌گیرند.

جامعه تحقیق حاضر در بخش کیفی کلیه کارگزاران خادم اعزامی سازمان حج و زیارت از شهر تهران به اماکن مقدس مکه و مدینه در عمره مفرده است که از سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۲ حداقل سه بار اعزام شده‌اند و حداقل سه بار نمره ارزیابی الف ۱ دریافت کرده‌اند؛ تعداد این افراد حدوداً ۱۴۰ نفر است و خزانه خادمان خیره تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. همچنین، جامعه آماری تحقیق در بخش کمی نیز کلیه کارگزاران خادم اعزامی سازمان حج و زیارت از شهر تهران به اماکن مقدس مکه و مدینه در عمره مفرده است که اسامی آن‌ها در سازمان حج و زیارت در حدود ۶۴۰۰۰ نفر به ثبت رسیده است.

در بخش کیفی، به منظور اجرای نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شده است. در این راستا، ملاک انتخاب برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش از بین ۱۴۰ نفر خزانه خبرگان، با توجه به اینکه در این تحقیق «محوریت خدمت به زائران» مبنای اصلی رفتار خادمانه در نظر گرفته شده است، براساس شاخص دوم نظام‌نامه ارزیابی عملکرد، یعنی نحوه «رسیدگی و پاسخ‌گویی به مشکلات و درخواست‌های زائران»، افرادی انتخاب شدند که در مورد این شاخص نمره الف ۱ کسب کرده‌اند که تعداد آن‌ها ۲۵ نفر است. بنابراین، فرایند مصاحبه‌ها با انتخاب این ۲۵ نفر به جریان افتاد و با مصاحبه‌ای که با هجدهمین نفر از خادمان صورت گرفت، پس از آنکه داده‌های مفید دیگری به دست نیامد، اشباع نظری داده‌ها و کفایت نمونه‌گیری به تأیید محقق رسید. در بخش کمی نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، ۲۰۵ نفر از کارگزاران اعزامی مبتنی بر فرمول حجم نمونه کوکران انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های رو در رو نیمه‌ساختاریافته عمیق است و در بخش کمی نیز پس از کشف مقوله‌های مدل ارائه‌شده در مرحله کیفی، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۱۲۳ گویه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای کاملاً موافق تا کاملاً مخالف طراحی و تنظیم شد و در اختیار نمونه انتخابی در بخش کمی قرار گرفت.

---

1. thought units

2. theme

## یافته‌های کیفی تحقیق

### رفتار انسان‌دوستانه

این رفتار اشاره به نوعی خیرخواهی و رفتار اخلاق‌مدار اجتماعی دارد که خادمان در ارتباط با زائران بر اساس فطرت انسانی و بشردوستانه خود به‌نمایش می‌گذارند و اغلب به دور از هر گونه توجه به تفاوت‌های جنسیتی، نژادی، قومی، سنی، مذهبی یا ملی انجام می‌گیرد. بر اساس یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین رفتارهای انسان‌دوستانه خادمان در طی دوره خدمتشان در عمره مفرده عبارت است از: نوع‌دوستی؛ پرهیز از تبعیض؛ همدلی؛ دلسوزی؛ ایثار و فداکاری؛ تکریم زائر و جاذبه ارتباطی. در این خصوص، نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان درباره دلسوزی به خدمت بدین شرح است:

ما باید طوری خدماتمان را ارائه بدهیم که جایگاه و شأن همه افراد را بالا در نظر بگیریم؛ یعنی همان طور به زائران خدمت کنیم که به یک پادشاه خدمت می‌کنیم. بنابراین، دیگر اینکه طبقه اجتماعی زائر چه هست اهمیتی ندارد {A0202}.

### رفتار پیش‌قدمانه

به‌طور کلی، مشارکت خادمان در فعالیت‌های کاری از دو رویکرد انفعالی و پویایی<sup>۱</sup> تبعیت می‌کند (Crant, 2000). رفتار پیش‌قدمانه خادمان رفتاری است مبتنی بر رویکرد پویایی؛ بدین‌صورت که فرد خادم خودش آغازگر و داوطلب انجام‌دادن بسیاری از اقدامات رفتاری در زمینه خدمتش است؛ به‌گونه‌ای که برای ابراز آن رفتار ممکن است از دیگران سبقت بجوید و در اصطلاح بانی کار خیر است. شاید مهم‌ترین فلسفه علی چنین رفتاری در بین خادمان لزوم و ضرورت خدمت‌رسانی به‌موقع به زائران باشد. رفتارهای پیش‌قدمانه در بین خادمان زائران سرزمین وحی این‌گونه به‌دست آمد: تشویق همکاران؛ جست‌وجوگر خدمت؛ عمل فراتقشی؛ ترویج معنویت؛ صیانت و دفاع؛ حمایت اطلاعاتی و پیگیری. مصادیق نمونه از گفته‌های مشارکت‌کنندگان درباره حمایت اطلاعاتی به صورت زیر است: مثلاً زائری از طواف آمده خوابیده و بعد از ساعت صبحانه از خواب بیدار شده است. خادم از ایشان سؤال نمی‌کند که «آقا تا حالا کجا بودی؟» بلکه با مراجعه به انبار در اسرع وقت لوازم صبحانه وی را برایش فراهم می‌کند {B0202}.

1. passive and active approach



### رفتار وظیفه‌گرایانه

رفتار وظیفه‌گرایانه بر آن دسته از ویژگی‌های رفتاری خاص خادمان که تمرکز اصلی‌اش بر نوع وظیفه و خدمتی است که در حال ارائه آن هستند اطلاق می‌شود. هدف اصلی این رفتارها اثربخشی و کارآمدی خدمات عرضه‌شده به زائران است تا موجبات آرامش و آسایش زائران فراهم شود. بر اساس تحلیل سخن‌های مشارکت‌کنندگان، رفتارهای وظیفه‌گرایانه خادمان در هنگام خدمت‌گزاری به زائران عبارت است از: وظیفه‌شناسی؛ همکاری شغلی؛ توانمندی تخصصی؛ ایده‌پردازی و خلاقیت؛ اطاعت متعهدانه؛ ملاحظات فرهنگی؛ و دل‌بستگی به خدمت. درباره ملاحظات فرهنگی، مشارکت‌کننده‌ای این‌طور بیان می‌کند:

خادم‌بودن یعنی نوکری محض. کسی که به عنوان نوکر می‌آید خودش را می‌شکند و آن شخصیت ظاهری‌اش را می‌شکند و لباس دنیایی را از تن بیرون می‌کند و لباس خادمی می‌پوشد، پس باید نوکری کند. فرق نوکر با ارباب این است. اینجا زائر ارباب است و خادمان می‌شوند نوکر {C0502}.

### رفتار خودگرایانه

دسته‌ای از ویژگی‌های رفتاری فردی که کانون توجه و گرایش آن بر خود شخص خادم معطوف است و اثر آن در تعاملات بین خادم-زائر و همچنین کیفیت خدمت ارائه‌شده توسط خادم هویدا می‌شود. به عبارتی، رفتار خودگرایانه ناشی از راه، روش، و منش‌های رفتار شخصی خادمان است. چنین رفتارهایی معمولاً از درون یا خود فرد یا ویژگی‌های شخصیتی او سرچشمه می‌گیرد که در اعماق روح و جان او ریشه دوانده است یا در جهت تقویت خود و ریشه‌دواندن ویژگی‌های خاصی در اعماق روح و جان فرد خادم عمل می‌کند. یافته‌های پژوهش رفتارهای خودگرایانه خادمان را در قالب قابلیت اطمینان، خشوع و فروتنی، معرفت‌افزایی، تاب‌آوری، آراستگی ظاهری، صداقت و درستکاری نشان می‌دهد که در خصوص تاب‌آوری نمونه‌ای از اظهارات مشارکت‌کنندگان به این شرح است:

یکی از خادمان برجسته صداقتش این بود که من اصلاً ازش خلاف ندیدم. امکانات، بودجه، و مالی را که برای زائر اختصاص داشت تماماً خرج خود زائر می‌کرد. امکانات زائر مربوط به زائر است و امانت نزد خادمان و تا آخرین ذره باید به زائر ارائه شود {D0501}.

### زمینه شخصی (سرشتی، محیط ساخته)

عواملی نظیر ویژگی‌ها، تفکرات، و رفتارهای قابل مشاهده و بافت زندگی شخصی که در شخص خادم به صورت 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: ۱. ویژگی‌های سرشتی؛ ۲. ویژگی‌های محیط ساخته؛ ۳. 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 محیط ساخته 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 شده است؛ به عبارتی، به وسیله محیط در شخص خادم نقش بسته است. در این زمینه، نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان درباره بهداشت روان بدین شرح است:

در رفتار خادمانه هیچ اشتباهی حتی سهوی‌اش جایز نیست، لذا خادمان اگر دچار اشتباهی بشوند، باید بازبینی کنند و یک مقداری بتوانند خود را متوجه نمایند {H0401}.

### زمینه مرتبط با نقش

دسته‌ای از عوامل اثرگذار در رفتار خادمانه خادمان که مربوط به شرایط و جنبه‌های بااهمیت نقش خادمی آن‌ها یا از الزامات آن نقش به‌شمار می‌رود و این نقش را از سایر نقش‌ها متمایز می‌کند. بر اساس تحلیل سخن‌های مشارکت‌کنندگان، عوامل زمینه‌ای مرتبط با نقش مؤثر در بروز رفتار خادمانه به زائران عبارت است از: آموزش؛ تجربه؛ پاداش درونی؛ قانون‌مداری؛ ادراک از نقش؛ ایده‌پروری؛ آگاهی فرهنگی؛ تمرین خدمت‌گزاری؛ رهبری اثربخش؛ مشارکت در تصمیم؛ و تشویق همکاران. نمونه‌ای از گفته‌های مشارکت‌کنندگان درباره ادراک از نقش به شرح زیر است:

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 می‌دهند که حالا

1. constitutional traits
2. environmental-mold traits

من شب نگیرم بخوابم.» درحالی که اگر بداند که چه پاداشی برای این بی‌خوابی می‌گیرد، خودش داوطلب می‌شود برای نخوابیدن {R0302}.

بنابراین، به صورت کلی، مدل پیشنهادی تحقیق را بر اساس یافته‌های کیفی این پژوهش می‌توان در قالب پیشنهادهای زیر مطرح کرد:

- پیشنهاد اول (P1): عوامل زمینه شخصی بر رفتار انسان دوستانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد دوم (P2): عوامل زمینه مرتبط با نقش بر رفتار انسان دوستانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد سوم (P3): عوامل زمینه شخصی بر رفتار پیش‌قدمانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد چهارم (P4): عوامل زمینه مرتبط با نقش بر رفتار پیش‌قدمانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد پنجم (P5): عوامل زمینه شخصی بر رفتار وظیفه‌گرایانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد ششم (P6): عوامل زمینه مرتبط با نقش بر رفتار وظیفه‌گرایانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد هفتم (P7): عوامل زمینه شخصی بر رفتار خودگرایانه خادمان اثرگذار است.
- پیشنهاد هشتم (P8): عوامل زمینه مرتبط با نقش بر رفتار خودگرایانه خادمان اثرگذار است.

#### اعتباریابی کمی مدل اندازه‌گیری تحقیق

برای بررسی اعتبار مدل اندازه‌گیری تحقیق، فن تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در قالب اعتبار سازه<sup>۱</sup> مدل بررسی می‌شود و برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیون) باید معنادار و از ۰/۵ بزرگ‌تر یا مساوی باشد و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم هم‌پوشانی بین سازه‌های پرسش‌نامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی یا کوواریانس بین هر دو سازه نباید بیشتر از ۰/۹ باشد (Byrne, 2010).

بدین منظور، در شش مدل جداگانه، مفاهیم ظهوریافته در بخش کیفی تحلیل شد. با توجه به آماره KMO، که مقدار بالای ۰/۶ را برای مؤلفه‌های ورودی هر مدل نشان می‌دهد، و معناداری آزمون کرویت بارتلت، کفایت نمونه‌برداری و معناداری ماتریس همبستگی داده‌ها برای تک‌تک مدل‌ها به تأیید رسید. در مدل رفتار پیش‌قدمانه، گویه ۲۸، با توجه به عدم معناداری، از ادامه فرایند تحلیل کنار گذاشته شد. ولی در سایر مدل‌ها، بارهای عاملی

1. construct validity
2. convergent validity
3. discriminant validity

گویه‌ها معنادار و بالای ۰/۵ به دست آمد؛ لذا اعتبار همگرایی آن‌ها تأیید می‌شود. همچنین، همبستگی دو به دو ابعاد مختلف هر مدل نیز کمتر از عدد ۰/۹ به دست آمد، بنابراین، عدم هم‌پوشانی بین ابعاد مدل‌های مختلف نیز در قالب اعتبار افتراقی تأیید می‌شود. در نهایت، با تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، اعتبار سازه مدل تأیید شد.

از سویی دیگر، پایایی مدل اندازه‌گیری را ضریب آلفای کرونباخ مشخص می‌کند. مقادیر بالای ۰/۶ برای این ضریب قابل قبول است (George and Mallery, 2003). لذا بر اساس محاسبات صورت گرفته، ضرایب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های مختلف ظهور یافته در هر مدل نیز تأییدکننده پایایی این مدل‌هاست. جدول ۱ خلاصه‌ای از فرایند اعتباریابی برای مدل‌های مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اعتباریابی کمی مدل‌های شش‌گانه مفاهیم ظهور یافته

عنوان مدل	تعداد گویه‌ها	ابعاد مدل	الفای کرونباخ	اماره KMO	معناداری Bartlett
رفتار انسان دوستانه	۲۲	نوع دوستی	۰/۶۳۵	۰/۸۳۹	۰/۰۰۰
		پرهیز از تبعیض	۰/۶۵۴		
		همدلی	۰/۷۶۸		
		دلسوزی	۰/۷۰۶		
		ایثار و فداکاری	۰/۶۴۹		
		تکریم زائر	۰/۶۷۷		
رفتار پیش قدمانه	۲۰	جاذبه ارتباطی	۰/۶۹۹	۰/۸۷۹	۰/۰۰۰
		جست‌وجوگر خدمت	۰/۶۵۵		
		عمل فراترشی	۰/۶۵۳		
		ترویج معنویت	۰/۸۱۲		
		صیانت و دفاع	۰/۶۴۷		
		حمایت اطلاعاتی	۰/۶۱۷		
رفتار وظیفه‌گرایانه	۲۳	پیگیری	۰/۷۰۳	۰/۹۵۴	۰/۰۰۰
		وظیفه‌شناسی	۰/۷۵۴		
		همکاری شغلی	۰/۸۸۲		
		توانمندی تخصصی	۰/۸۱۸		
		ایده‌پردازی	۰/۸۳۴		
		اطاعت متعهدانه	۰/۷۰۷		
دل‌بستگی به خدمت	۰/۸۰۷	ملاحظات فرهنگی	۰/۶۲۴	۰/۸۰۷	۰/۸۰۷
		دل‌بستگی به خدمت	۰/۸۰۷		
		ملاحظات فرهنگی	۰/۶۲۴		

ادامه جدول ۱. اعتباریابی کمی مدل‌های شش‌گانه مفاهیم ظهوریافته

عنوان مدل	تعداد گویه‌ها	ابعاد مدل	الفای کرونباخ	اماره KMO	معناداری Bartlett
رفتار خودگرایانه	۱۷	خشوع	۰/۶۷۲	۰/۸۳۳	۰/۰۰۰
		معرفت‌افزایی	۰/۸۰۸		
		تاب‌آوری	۰/۸۱۳		
		آراستگی ظاهری	۰/۸۴۷		
		صداقت	۰/۷۵۱		
زمینه شخصی	۱۷	نیک‌سیرتی	۰/۸۳۳	۰/۸۸۴	۰/۰۰۰
		توانایی جسمی	۰/۷۵۲		
		تعهد به خدمت	۰/۷۰۲		
		خودارزیایی	۰/۹۰۰		
		بهداشت روان	۰/۸۲۰		
		تربیت خانوادگی	۰/۸۸۴		
		الگوپردازی	۰/۶۲۵		
زمینه مرتبط با نقش	۲۴	آموزش	۰/۶۱۶	۰/۹۳۴	۰/۰۰۰
		پاداش درونی	۰/۶۴۶		
		قانون‌مداری	۰/۷۹۳		
		ادراک از نقش	۰/۶۰۸		
		ایده‌پروری	۰/۸۸۳		
		آگاهی فرهنگی	۰/۸۵۸		
		رهبری اثربخش	۰/۸۵۰		
		مشارکت در تصمیم	۰/۸۳۵		
		تشویق همکاران	۰/۷۶۸		

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی، نخست با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی به کشف ویژگی‌های رفتار خادمانه کارگزاران خادم اعزامی سازمان حج و زیارت به اماکن متبرکه مکه و مدینه و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن در طی عمره مفرده پرداخته شد. سپس، روابط بین آن‌ها مدل‌سازی شد و با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به صورت کمی مدل اکتشافی اعتبارسنجی شد. یافته‌های پژوهش رفتار خادمانه را رفتاری برگرفته از ویژگی‌های مبتنی بر خود تعریف می‌کند که به‌منظور تأمین رفاه و آسایش زائر یا ارباب‌رجوع به‌عنوان یک انسان قابل‌تکریم به‌صورت پویا و آغازکننده بر خدمت‌رسانی تمرکز دارد. این تعریف در چهار حوزه رفتار خادمانه را تبیین می‌کند؛ اول آنکه رفتار خادمانه بر لزوم توجه به دیگران و ترجیح ایشان و خیرخواهی نسبت به آن‌ها تأکید دارد. این درواقع همان مفهومی است که جنسن (۲۰۱۰) به نقل از ولکمن درباره

نظریه خادمیت مدیران بیان می‌کند؛ اینکه خادمیت نقش اجتماعی افراد در پذیرش دیگران است و در طی زمان پایدار می‌ماند؛ به طوری که به منظور خادم بودن باید بخش درخور توجهی از فکر و خیال و تلاش‌های فرد به منظور حفظ و ارتقای شرایط بعضی چیزها یا برخی افراد اختصاص یابد، صرف نظر از اینکه خود خدمتی مدنظر باشد. بنابراین، رفتار انسان دوستانهٔ خادمان با وجود رفتارهایی همچون نوع دوستی، پرهیز از تبعیض، همدلی، دلسوزی، ایثار و فداکاری، تکریم زائر، و جاذبهٔ ارتباطی سعی در تحقق این آرمان اجتماعی دارد.

تأکید حوزهٔ دوم رفتار خادمانه بر پویایی و پرهیز از واکنشی عمل کردن خادمان است؛ این مهم با بروز رفتارهای پیش قدمانه‌ای همچون تشویق همکاران، جست و جوی خدمت، ترویج معنویت، عمل فرانقشی، پیگیری، صیانت، حمایت اطلاعاتی، و یادآوری حاصل می‌شود. محرک و انگیزهٔ بروز این رفتارها درونی و در جهت خدمت به زائر و دیگران است؛ در حالی که با مفهوم رفتار پیش قدمانه یا فراکنشی سازمانی که کرنت (۲۰۰۰) از آن صحبت می‌کند و با رفتارهایی نظیر اجتماعی شدن، بازخورد طلبی، و ایده پردازی آن را معرفی می‌کند متفاوت است؛ زیرا محرک و انگیزهٔ پویایی در کار یا نقش در نظریهٔ رفتار پیش قدمانهٔ کرنت اگرچه درونی است، در جهت خودسودمندی فرد و خلق شرایط کاری مطلوب تر برای خود و بهبود سازمانی از طریق بهبود عملکرد شغلی کار راه شغلی موفق و نگرش‌های شغلی است.

حوزه سوم رفتار خادمانهٔ خادمان مربوط به حوزهٔ عملیاتی و فنی خدمت به زائران می‌شود؛ جایی که چگونگی خدمت‌گزاری به منظور تأمین رفاه و آسایش زائران و کیفیت و اثربخشی خدمات عرضه شده به آن‌ها مطرح است و با رفتارهایی نظیر وظیفه‌شناسی، همکاری شغلی، توانمندی تخصصی، ایده پردازی و خلاقیت، اطاعت متعهدانه، ملاحظات فرهنگی، و دل‌بستگی به خدمت در قالب رفتار وظیفه‌گرایانهٔ خادمان بروز می‌یابد. از بین رفتارهای ظهور یافتهٔ وظیفه‌گرایانه در این پژوهش، وظیفه‌شناسی خادمان در نظریهٔ ویژگی‌های شخصیتی پنج عاملی<sup>۱</sup> نیز به چشم می‌خورد که اشاره به اشخاصی دارد که دقیق، مطمئن، و دارای درجهٔ خودکنترلی بالایی هستند و حس مسئولیت‌پذیری آن‌ها بالاست و

---

1. big Five

نیاز به موفقیت در وجود آن‌ها نیز فزونی یافته است (زارعی متین، ۱۳۸۹). همچنین، دل‌بستگی به کار نیز مفهومی است که کاهن در سال ۱۹۹۰ به میزان انرژی‌ای که یک فرد برای انجام‌دادن وظایف شغلی خود صرف می‌کند یا به لحاظ روان‌شناختی با شغل فعلی خود هویت‌یابی می‌کند اطلاق می‌کند؛ به‌گونه‌ای که مجذوب خدمت خود بوده و خودش را برای آن وقف نماید.

و حوزه چهارم رفتار خادمانه خادم‌ان دربارۀ اهمیت رفتارهای متمرکز بر خود فردی خادم‌ان است؛ به‌گونه‌ای که این خود در ارتباط با زائر اثر خود را نشان می‌دهد. قابلیت اطمینان، خشوع و فروتنی، معرفت‌افزایی، تاب‌آوری، خوش‌صورتی، و صداقت و درستکاری رفتارهای ظهوریافته از فرایند تحقیق در این حوزه‌اند که با نام رفتار خودگرایانه نشان داده شده‌اند. در میان این رفتارهای ظهوریافته، خشوع و فروتنی- در طبقه‌بندی‌ای که پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) از ویژگی‌های شخصیتی ارائه کرده‌اند- در طبقه پنجم یا فضیلت میانه‌روی<sup>۱</sup> قرار دارد و در طبقه‌بندی اسنایدر و لوپز (۲۰۰۲) در طبقه سوم یا خودمحوری<sup>۲</sup> قرار می‌گیرد. بنا بر نظر لوتانز (۲۰۰۲)، تاب‌آوری<sup>۳</sup> نیز رفتاری است که در حوزه سرمایه‌های روان‌شناختی؛ این رفتار ظرفیت بازگشت از ناخوشایندی‌ها، تعارضات، شکست‌ها یا حتی رویدادهای مثبت، فرایندها، و مسئولیت‌های مضاعف را نشان می‌دهد که باعث انعطاف‌پذیری در شرایط غیرمنتظره می‌شود. خوش‌صورتی نیز در طبقه ششم و ویژگی‌های شخصیتی پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) جای می‌گیرد که به جنبه‌ها و صفات تعالی‌بخشی افراد اشاره می‌کند.

بر این اساس، عوامل زمینه‌ای رفتار خادمانه را در دو حوزه- عوامل شخصی و عوامل مرتبط با نقش- تحت تأثیر خود قرار می‌دهد: اول آنکه رفتار خادمانه متأثر از عوامل شخصی است؛ بدین معنا که ویژگی‌ها، تفکرات، و رفتارهای قابل مشاهده و بافت زندگی شخصی خادم‌ان را بر نحوه خدمت‌گزاری‌شان به زائران اثرگذار می‌داند. این عوامل به دو صورت سرشتی و محیط‌ساخته در فرد نقش بسته است. بر اساس یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های سرشتی در قالب نیک‌سیرتی، توانایی جسمی، خودارزیابی، و بهداشت روان

---

1. virtue of temperance

2. self-based

3. resilience

است که از درون شخص خادم سرچشمه می‌گیرد و ویژگی‌های محیط‌ساخته تعهد به خدمت، تحصیلات، تربیت خانوادگی، و الگوبرداری است 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 و کتل (به نقل از شورلتز، ۱۳۹۱) نیز در نظریه شخصیت خود این عوامل را جزو صفات عمقی می‌داند که باثبات و پایدارند و هریک از آن‌ها منبع منحصربه‌فردی از بعضی وجوه رفتار به‌شمار می‌آیند.

تأکید دومین عامل اثرگذار بر رفتار خادمانه بر عوامل زمینه‌ای مرتبط با نقش خادمان است؛ طبق نتایج تحقیق، این زمینه اثر خود را در رفتار ارائه‌شده به زائر نشان می‌دهد. آموزش، تجربه، پاداش درونی، قانون‌مداری، ادراک از نقش، ایده‌پروری، آگاهی فرهنگی، تمرین خدمت‌گزاری، رهبری اثربخش، مشارکت در تصمیم‌گیری، و تشویق همکاران عوامل ظهوریافته از فرایند تحقیق در این حوزه‌اند که با نام 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. از باب نمونه، دانهام و همکاران (۱۹۸۳) به این نتیجه دست یافتند که زمینه‌های شغلی در جذب‌شدگی به وظایف یا نادیده‌انگاری وظایف اثرگذار است. گوتولسکو (۲۰۱۳) نیز به این نتیجه دست یافت که زمینه کاری کارکنان بر رفتارهای پیش‌قدمانه و انطباقی کارکنان در تغییر و تحولات سازمانی اثرگذار است. مادرید و همکاران (۲۰۱۴) نیز زمینه‌های درون‌نقشی کارکنان را عاملی برای رفتار کاری نوآورانه کارکنان معرفی کردند.

درمجموع، یافته‌های پژوهش درباره مدل ارائه‌شده از اثر عوامل زمینه شخصی و مرتبط با نقش بر رفتار خادمانه خادمان افق جدیدی برای درک و ترسیم الگوی رفتار نیروی کار سازمانی در یک سازمان مذهبی به‌ویژه سازمان حج و زیارت به‌وجود می‌آورد که می‌تواند سهمی در توسعه مرزهای دانش در عرصه رفتار سازمانی به همراه داشته باشد.



## منابع و مأخذ

۱. امینی، علیرضا (۱۳۹۴). کشف ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر رفتار خادمانه، رساله دکتری، مشهد: دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی.
۲. ایمانی جاجرمی، حسین (۱۳۸۶). مروری بر نظریه نقش در جامعه‌شناسی، رشد و آموزش علوم اجتماعی، ۱۰(۳): ۲۸-۳۱.
۳. زارعی متین، حسن (۱۳۸۹). رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: نگاه دانش.
۴. شورلتز، دوان (۱۳۹۱). نظریه‌های شخصیت، ترجمه یوسف کریمی، فرهاد جمهوری، سیامک نقش‌بندی، بهزاد گودرزی، هادی بحیرایی، و محمدرضا نیک‌خو، تهران: ارسباران.
۵. هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
6. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2): 179-211.
7. Baack, D., Fogliasso, Ch. and Harris, J. (2000). The Personal Impact of Ethical Decisions: A Social Penetration Theory, *Journal of Business Ethics*, 24: 39-49.
8. Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
9. Bergen, M.E., Dutta, S. and Walker, O.C., Jr. (1992). Agency relationships in marketing: a review of the Implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, 56(3): 1-24.
10. Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*, New York: Taylor and Francis Group.
11. Craig, J.B., Dibrell, C. and Neubaum, D.O. (2009). Stewardship Behaviour as Governance in Family Businesses, International Journal of Farrar and S. Watson (Eds.), *Contemporary issues in corporate governance*, 277-296.
12. Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
13. Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
14. Dunham, R.B., Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (1983). Job Context and Job content: A conceptual perspective, *Journal of management*, 9(2): 187-202.
15. Ghitulescu, B.E. (2013). The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors, *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2): 206-245.
16. George, D. and Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
17. Heide, J. and Wathne, K.H. (2006). Friends, businesspeople, and relationship roles: a conceptual framework and a research agenda, *Journal of Marketing*, 70: 90-103.
18. 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.
19. Hernandez, M. (2007b). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model, *Journal of Business Ethics*, 80: 121-128.
  20. Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory, *The Journal of Management Studies*, 29(2): 131-155.
  21. Hirsch, P., Michaels, S. and Friedman, R. (1987). "Dirty hands" versus "clean models", *Theory and Society*, 16: 317-336.
  22. 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.
  23. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
  24. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
  25. Madrid, H.P., Patterson, M.G., Birdi, K.S., Leiva, P.I. and Kausel, E.E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model, *Journal of Organizational Behavior*, 35(2): 234-256.
  26. McShane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2009). *Organizational Behavior [essentials]*, New York: McGRAW-HILL.
  27. Mertens, D.M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrity diversity with quantitative and qualitative approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
  28. Peterson, C. and Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, New York: Oxford University Press.
  29. Rogelberg, S.G., Barnes-Farrel, J.L. and Creamer, V. (1999). Customer Service Behavior: The Interaction of Service Predisposition and Job Characteristics, *Journal of Business and Psychology*, 13(3): 421-435.
  30. Ruyter, K.D., Jong, A.D. and Wetzels, M. (2009). Antecedents and consequences of environmental stewardship in boundary-spanning B2B teams, *Journal of the Acad. Mark. Sci.*, 37:470-487.
  31. Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in relational exchanges, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 150-167.
  32. Snyder, C.R. and Lopez, S. (eds.) (2002). *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
  33. Triandis, H.C. (1982). *A model of choice in marketing*, in: M. Leigh (Ed.), *Choice Models for Buyer Behavior*, Research in Marketing Supplement 1, JAI Press Inc.