



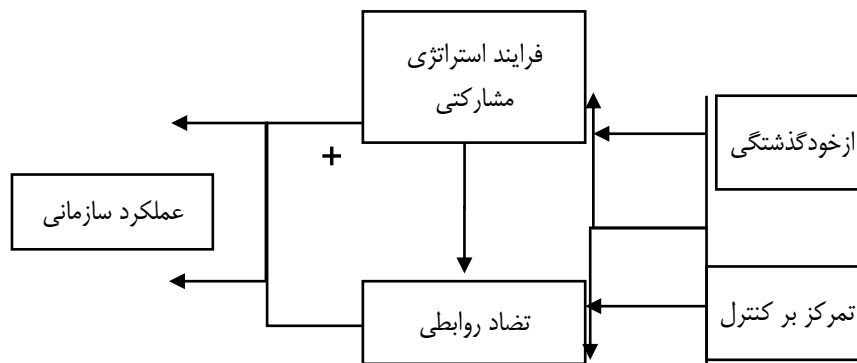




سازمان‌ها با خادم‌های خوب و رویکرد خادمیت، هزینه‌های مربوط به رویکردهای عاملیت مانند کنترل و دیده‌بانی را ندارند و این می‌تواند برای افزایش عملکرد شرکت هزینه شود. میلر و لی برتون-میلر اشاره می‌کنند که شرکت‌های خانوادگی نتایج بهتری در مقایسه با شرکت‌های غیرخانوادگی به دست خواهند آورد، زیرا آن‌ها هزینه‌های رویکرد عاملیت را ندارند و در نتیجه به دلیل نگرش بهتر خادمیت خود عملکرد مالی بالاتری دارند. روابط خادمیت در شرکت‌ها سبب افزایش عملکرد می‌شوند، به این دلیل که این رویکرد افراد را به تمرکز به رفاه و موفقیت شرکت‌ها وادار می‌کند (Eddleston & Kellermans, 2007). همچنین، نشان داده شده است که رویکرد خادمیت، انعطاف استراتژیک<sup>۱</sup> را موجب می‌شود که سبب افزایش سطوح عملکرد سازمانی می‌شود (عزیزی و سلمانی‌بیدگلی، ۱۳۹۵). به طور کلی، رویکرد خادمیت برای شرکت‌ها مناسب است و استفاده آن در زمینه شرکت‌ها به نتایج عملکردی مثبت منجر می‌شود.

طبق نظریه خادمیت در شرکت‌ها، از خودگذشتگی<sup>۲</sup> توضیح می‌دهد که چرا بعضی از افراد می‌توانند با موفقیت با یکدیگر کار کنند و شرکتی را راه‌اندازی کنند، در حالی که دیگر افراد با بدخواهی<sup>۳</sup> همراهند که این مسئله عملکرد شرکت را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، با فرایند استراتژی مشارکتی<sup>۴</sup> (شرکت و حضور افراد) انتظار می‌رود عملکرد شرکت افزایش و تضادهای روابطی<sup>۵</sup> کاهش یابد. نظریه مشارکت پیش‌بینی می‌کند که محیطی که دخالت و درگیر شدن در امور را محور قرار می‌دهد سبب تشویق رفتارهای سازمانی بیشتر می‌شود که این مسائل عملکرد شرکت را افزایش می‌دهند. تمرکز کمتر بر کنترل<sup>۶</sup> سبب تسهیل در فرایند تولید در شرکت‌ها می‌شود، زیرا تقسیم قدرت<sup>۷</sup> سبب افزایش انگیزه در اعضا برای شرکت در امور و توانمند شدن آن‌ها می‌شود. طبق این نظریه، نشان می‌دهند که چگونه از خودگذشتگی، فرایند شرکت در استراتژی، تضاد روابطی و تمرکز کنترل در روابط و عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند (Ibid: 548-554).

1. Strategic flexibility.
2. Altruism.
3. Animosity.
4. Participative strategy process.
5. Relationship conflict.
6. Low control concentration.
7. Sharing of power.



شکل ۱. مدل مفهومی ادلستون و کلرمنز

دیویس و همکاران<sup>۱</sup> اشاره می‌کنند که نظریه خادمیت درخصوص خانواده چشم‌انداز مناسبی ارائه می‌دهد، زیرا خانواده منبعی است که افراد سازمان و شرکت را اجتماع‌نگر<sup>۲</sup>، هوادار سازمان و قابل اعتماد نشان می‌دهد. وقتی افراد خادم شرکت‌اند، اهداف سازمان و شرکت را انجام می‌دهند و عملکرد شرکت را به حداکثر می‌رسانند. شرکت‌ها به اعتماد دوجانبه، موضوعات درون خانواده<sup>۳</sup>، فداکاری برای دیگران و تساوی و برابری براساس خاندان<sup>۴</sup> وابسته‌اند. نظریه خادمیت بیان می‌کند که خادمیت کارایی شرکت را افزایش می‌دهد و سبب دستیابی به رشد در فروش و سودبخشی شرکت می‌شود. همچنین اشاره شده است که فلسفه خادمیت در میان شرکت‌های خانوادگی موفق رایج است. مشارکت زیاد در شرکت که به وسیله فلسفه خادمیت مطرح می‌شود، حسی از مالکیت روان‌شناختی<sup>۵</sup> به وجود می‌آورد که افراد را تحریک می‌کند که در جهت سود بیشتر برای شرکت عمل کنند. برای مثال، مالکیت روان‌شناختی به احساس مسئولیت و حسی از وظیفه درخصوص سازمان مربوط می‌شود (Davis et al., 2007: 1093).

1. Davis, J.H.; Schoorman, F.D. & Donaldson, L.
2. Collectivist.
3. Intra-familial concern.
4. Clan-based collegiality.
5. Psychological ownership.

نظریه خادمیت به موقعیت‌هایی اشاره دارد که در آن رهبری درون سازمان‌ها سبب افزایش عملکرد می‌شود. این نظریه برای مدیریت در شرکت‌های خانوادگی ایده‌آل است، زیرا صاحبان شرکت‌های خانوادگی احساسات عمیقی برای خانواده بروز می‌دهند. همچنین، خرسندی شخصی و شهرت صاحبان شرکت‌های خانوادگی به تجارت خانوادگی پیوند دارد. در این موارد صاحبان شرکت برای اداره شرکت نقش خادمیت در نظر می‌گیرند. خادمیت خوب در شرکت‌ها، نیازهای سازمان را پاسخ می‌دهد و در نتیجه آن، وقتی شرکت گسترش یافت و موفق شد، خشنودی درونی برای افراد شرکت حاصل می‌شود (Ibid).

نظریه خادمیت به وسیله محققان شرکت‌ها به‌منزله راهی استفاده می‌شود تا این نکته را توضیح دهند که شرکت‌های خانوادگی چگونه با شرکت‌های غیرخانوادگی تفاوت دارند و اینکه از چه راهی شرکت‌های خانوادگی ممکن است به مزیت رقابتی دست یابند که از فرهنگ سازمانی خاص خودشان (وقتی که رهبران شرکت‌های خانوادگی طبق فلسفه خادمیت رفتار می‌کنند) سرچشمه می‌گیرد (Zahra; Hayton; Neubaum; Dibrell & Craig, 2008; Corbetta & Salvato, 2004).

اگر فقط رهبر شرکت با خادمیت رفتار کند، مزیت خاص حاصل از خادمیت به طور کامل حاصل نمی‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که چرا خادمیت در شرکت‌ها وجود دارد و آن به دلیل وجود مکانیسم‌های موقعیتی است (یعنی درک کارمندان از تعهد، اعتماد و عاملیت). دیویس و همکاران نشان می‌دهند در مقایسه با کارمندان شرکت‌های غیرخانوادگی، کارمندان خانوادگی مقدار بیشتری از اعتماد و خادمیت را در شرکت خود گزارش می‌کنند (Pearson & Marler, 2010: 1116).

### نظریه خادمیت دوطرفه

نگرش دیویس و همکاران درباره خادمیت بر این فرض استوار است که رهبر شرکت با خادمیت رفتار می‌کند، زیرا خادمیت دیگر اعضای سازمان (مانند کارمندان) به‌ندرت بررسی می‌شود. پیرسون و مارلر با استفاده از چارچوب تئوریک مبادله رهبر-عضو (LMX)<sup>۱</sup> روابط مبادله‌ای پویا<sup>۲</sup>

1. Leader-member exchange (LMX).

2. Dynamic exchange relationships.

که درون شرکت‌ها اتفاق می‌افتند و به فرهنگ خادمیت مربوط می‌شوند را نشان می‌دهند. اشاره به این نکته مهم است که خادمیت، تعاملات مداوم<sup>۱</sup> بین رهبران و کارمندان را شامل می‌شود. بنابراین، فهم همه‌جانبه فرهنگ خادمیت (خادمیت دوطرفه<sup>۲</sup> بین رهبر و کارمندان) می‌تواند حتی مزیت‌های بسیار قوی‌تر و بیشتری را برای شرکت به وجود آورد. پیرسون و مارلر اشاره می‌کنند که چون رهبری تأثیر افزایشی<sup>۳</sup> به همراه دارد، نظریه‌های مربوط به رهبری بر این فرض ساده<sup>۴</sup> استوارند که رفتار رهبر یک نیروی قوی در ایجاد هنجارهای سازمانی برای رفتارهای کارمندان است. از سوی دیگر، چون همه اشکال رهبری کاربردی نیستند، فرض اساسی<sup>۵</sup> که پیرسون و مارلر اتخاذ می‌کنند این است که خادمیت وقتی رخ می‌دهد که رهبران شرکت‌ها مفید و مؤثر باشند. رهبری مؤثر وقتی اتفاق می‌افتد که رهبران و کارمندان قادر باشند روابط رهبری کامل را گسترش دهند و به مزایای حاصل از این روابط دسترسی یابند. آن‌ها اشاره می‌کنند این‌گونه نظریه رهبری<sup>۶</sup> این موقعیت را برای ما فراهم می‌آورد تا بتوانیم بفهمیم که چگونه خادمیت از طریق تعاملات بین رهبران و کارمندان حاصل می‌شود (Pearson & Marler, 2010). به طور خلاصه نظریه رهبری پویایی‌های ذاتی روابط بین رهبران و کارمندان خانوادگی را نشان می‌دهد و در نتیجه بیان می‌کند که چگونه فرهنگ خادمیت دوطرفه<sup>۷</sup> می‌تواند گسترش یابد. آن‌ها اشاره می‌کنند که نظریه LMX (Graen & Cashman, 1975; Scandura, 1987<sup>۸</sup>; Liden; Sparrowe & Wayne, 1997)، مکانیسمی برای نشان دادن امکانات بالقوه در خادمیت دوطرفه در شرکت‌هاست. تئوری LMX نظریه مبادله اجتماعی است که بر این فرض استوار است که رفتار رهبران می‌تواند احساسی از التزام، تعهد و رفتارهای فرااجتماعی کارمندان را برای شرکت به وجود آورد. تحقیقات موجود درخصوص تئوری LMX بر کیفیت روابط و مبادلات بین رهبر و کارمند متمرکز است و به میزان حمایت

1. Ongoing interactions.
2. Reciprocal stewardship behavior.
3. Incremental influence.
4. Common assumption.
5. Critical assumption.
6. Leadership theory.
7. Reciprocal stewardship culture.
8. Scandura.

عاطفی<sup>۱</sup> و مبادله منابع با ارزش<sup>۲</sup> بستگی دارد. تئوری LMX براساس هنجار رابطه دوطرفه نظریه مبادله اجتماعی استوار است که بیان می‌کند وقتی فردی چیزی را می‌دهد، فرد گیرنده احساس مجبور بودن برای برگرداندن و تلافی کردن آن دارد. به عبارت دیگر، زمانی که رهبران شرکت‌ها به صورت مطلوب با کارمندان رفتار می‌کنند، حس التزامی در کارمندان به وجود می‌آید تا در جهت مثبت چشم‌اندازهای شرکت رفتار کنند و رفتار مطلوب<sup>۳</sup> را پاسخ دهند. به طور خلاصه، تئوری LMX اشاره می‌کند که در واقع خادمیت دوطرفه بین رهبران و کارمندان می‌تواند در سازمان‌ها وجود داشته باشد. پیرسون و مارلر اشاره می‌کنند که تئوری LMX می‌تواند به طور کلی توضیح دهد که چرا شرکت‌ها می‌توانند طبق خادمیت رفتار و مزیت‌های مثبت بیشتری از خادمیت از شرکت‌های دیگر برداشت کنند. حتی مهم‌تر از این، پیرسون و مارلر اشاره می‌کنند که تئوری LMX تبیینی خاص برای یافته‌های دیویس و همکاران (مکانیسم‌های موقعیتی در رویکرد خادمیت عمل می‌کنند، کارمندان در درک کلی‌شان از خادمیت، میزان تعهد و اعتماد در شرکت‌ها با یکدیگر تفاوت دارند) بیان می‌کند (Pearson & Marler, 2010: 1119).

تحقیقات اولیه در زمینه تئوری LMX دستاوردهای زیادی در فهم رفتار رهبر داشت؛ اینکه رهبران با افراد و کارمندان به صورت متفاوت رفتار می‌کنند و آن تفاوت به نوع رابطه بین رهبر و کارمند بستگی دارد. روابط مبادله‌ای با کیفیت بیشتر التزام، احترام و اعتماد دوطرفه را نشان می‌دهد. مطالعات دیگر در خصوص مبادلات با کیفیت بالا نشان دادند که بعضی اوقات رهبران این روابط را با گروه‌های منتخبی از کارمندان انجام می‌دهند که آن‌ها درون گروه<sup>۴</sup> نامیده می‌شوند. روابط مبادله‌ای با کیفیت پایین‌تر التزام، احترام و اعتماد پایین‌تری به وجود می‌آورند، کارمندان (برون‌گروه)<sup>۵</sup> در خصوص شرکت عملکرد حداقلی<sup>۶</sup> نشان می‌دهند و همکاری کمتری برای ایجاد برتری و مزیت ثابت برای شرکت به کار می‌گیرند. مطالعات تجربی تبیین کرده‌اند که چگونه

- 
1. Emotional support.
  2. Valued resources.
  3. Favorable treatment.
  4. In-groups.
  5. Out-groups.
  6. Minimal performance.



کیفیت روابط LMX در بازده سازمانی در زمینه‌های مختلف تأثیر می‌گذارد. برای مثال، پژوهش‌ها ارتباط بین کیفیت روابط LMX با تعهد سازمانی (Nystrom, 1990)، گردش کار<sup>۱</sup> (Ferris, 1985) و رفتارهای تابعیت (Podsakoff; MacKenzie, & Hui, 1999) را نشان داده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که LMX می‌تواند تبیین کند که چگونه می‌توان در شرکت‌ها به خادمیت دوطرفه دست یافت.

ادغام LMX و نظریه خادمیت در رفتار خادمیت وجود دارد که رهبر بر خدمات جمعی<sup>۲</sup>، محرک درونی<sup>۳</sup>، تعهد به ارزش‌ها و استفاده از قدرت شخصی به منزله مکانیسم‌هایی که به صورت مثبت در رفتار دیگران تأثیر می‌گذارند، تأکید می‌کند. تئوری LMX نیز روابط باکیفیتی از اعتماد، احترام و التزام دوطرفه را نشان می‌دهد. در ترکیب تئوری LMX و خادمیت، رهبران (که رفتارهای خادمیت را انجام می‌دهند) روابط باکیفیت را با کارمندان نشان افزایش می‌دهند. این روابط هنجاری روابط دوطرفه (به عبارت دیگر، خادمیت دوطرفه) را به وجود می‌آورند. در این زمان، اثر رفتاری<sup>۴</sup> با محرک‌های رهبر به وجود می‌آید. وقتی رهبر روابطی باکیفیت و براساس خادمیت با کارمندان خود شکل می‌دهد، مزیت‌های دوطرفه<sup>۵</sup> از قبیل افزایش تعهد کارمندان، عملکرد کاری<sup>۶</sup>، ابتکار و نوآوری و رفتار فرااجتماعی شکل می‌گیرد. نکته مهم در خصوص تئوری LMX، نقش آغازین رهبر<sup>۷</sup> و نقش تبادلی کارمندان است. برای درک بیشتر این نکته که چگونه خادمیت در شرکت‌ها اثر می‌گذارد، پیرسون و مارلر مدلی براساس مبادله ترسیم می‌کنند که مفهوم LMX را با رویکرد خادمیت و با افزودن نقش دوطرفه کارمندان (کارمندان خانوادگی و غیرخانوادگی) تلفیق می‌کند (Pearson & Marler, 2010: 1120).

1. Turnover.
2. Collective serving.
3. Intrinsic motivation.
4. Behavioral influence.
5. Mutual benefits.
6. Work performance.
7. Initiating role.

شرکت‌هایی که به صورت خانوادگی اداره می‌شوند یا خانواده در آن‌ها تأثیر دارد، این موقعیت ویژه را دارند تا خادمیت را در شرکت بیشتر گسترش دهند. این تأثیر از طریق روابط ازپیش موجود با اعضای خانواده، هنجارهای رفتاری و سرمایه اجتماعی خانوادگی به وجود می‌آید. اعضای خانواده (در شرکت) روابط ارتباطی، تعاملات، هنجارها و اهداف مشترک بلندمدتی دارند که از قبل شکل گرفته است و این ویژگی‌ها سبب می‌شوند تا افراد دیگر در شرکت (کارکنان) نیز از این موارد پیروی کنند. این سرمایه اجتماعی خانوادگی قابل انتقال به شرکت است، سبب مزایای زیادی برای شرکت می‌شود (Pearson; Carr & Shaw: 2008)، شکل‌گیری روابط LMX را سرعت می‌بخشد و در نهایت خادمیت را شکل می‌دهد.

فرایند رفتاری<sup>۱</sup> در ایجاد فرهنگ خادمیت در سازمان با محرک‌های خادمیت رهبر آغاز می‌شود. وقتی رهبران مانند خادمان خوب عمل می‌کنند، آن‌ها بیشتر درخصوص رفاه کارمندان اقدام می‌کنند، از جمله با توجه به پیوستگی استخدام<sup>۲</sup> و اگذاری شغل‌های مطلوب، ایجاد فرصت برای تجربه‌های جدید و رفتارهای دیگری که کارمندان مثبت و حمایت‌کننده قلمداد می‌کنند. وقتی این محرک‌های خادمیت از طریق اقدامات مطلوب برای کارمند ایجاد شود، اعتماد کارمند به رهبر و تعهدش به سازمان افزایش می‌یابد و برای رهبر و سازمان کارهای بهتر و خوب انجام می‌دهد (رفتار فرااجتماعی و تابعیت)<sup>۳</sup>.

### تحقیقات انجام شده

در زمینه خادمیت در شرکت‌های ایرانی تحقیق مرتبطی پیدا نشد. به هر حال چند نمونه از تحقیقات انجام شده در جدول ذیل نمایش داده شده است.

- 
1. Behavioral process.
  2. Continuity of employment.
  3. Pro-social/citizenship behavior.

جدول ۱. تحقیقات انجام شده درباره خادمیت

محقق	عنوان تحقیق	یافته‌ها
Ashwin; Krishnan & George (2015)	شرکت‌های خانوادگی در هند: مشارکت خانوادگی، نوآوری، عاملیت و خادمیت	عاملیت در مشارکت کارکنان در نوآوری فناوری تأثیر منفی دارد. اما مطابق با تئوری خادمیت مشارکت کارکنان در نوآوری فناوری تأثیری مثبت دارد.
Eddleston & Kellermanns (2007)	روابط خانوادگی مخرب و پربار: دیدگاهی از تئوری خادمیت	تئوری خادمیت را برای توضیح این نکته استفاده می‌کنند که چرا بعضی از شرکت‌های خانوادگی رشد می‌کنند، درحالی‌که دیگر شرکت‌ها با ایجاد تضاد از بین می‌روند. تضاد روابط به صورت منفی و فرایند استراتژی مشارکتی به صورت مثبت با عملکرد شرکت‌های خانوادگی رابطه دارند. از خودگذشتگی تضاد روابط را کاهش می‌دهد و فرایند استراتژی مشارکتی را بهتر می‌کند.
Sraer & Thesmar (2007)	عملکرد و رفتار شرکت‌های خانوادگی در فرانسه	در فرانسه دو سوم شرکت‌ها، خانوادگی اند و عملکرد بهتری دارند. زیرا استفاده مؤثرتر از نیروی کار وجود دارد و شواهد بیانگر استفاده صرفه‌جویانه‌تر از سرمایه در شرکت‌های خانوادگی است.
Eddleston, Chrisman, Steier, Chua(2010)	اداره‌کردن و اعتماد در شرکت‌های خانوادگی	اعتماد مکانیسمی برای اداره‌کردن و سازه‌ای تئوریک است که ارتباط خاصی با شرکت‌های خانوادگی دارد و مزیت‌ها و ضعف‌های آن را نشان می‌دهد. همچنین اعتماد به چارچوب‌های نظری مانند نظریه عاملیت، نظریه خادمیت، نظریه سرمایه اجتماعی مربوط می‌شود که در مطالعات مربوط به شرکت‌های خانوادگی استفاده می‌شوند.

محقق	عنوان تحقیق	یافته‌ها
Davis, Allen & Hayes (2010)	آیا خون از آب غلیظ‌تر است؟	خادمیت شرکت‌های خانوادگی را به عملکرد بهتر منجر می‌کند. کارمندان خانوادگی میزان بالاتری از تعهد آرزشی، اعتماد و شناخت خادمیت و میزان کمتری از عاملیت را در مقایسه با کارمندان غیرخانوادگی در شرکت‌های خانوادگی تجربه می‌کنند و این نکته بیانگر آن است که در واقع خون از آب غلیظ‌تر است.
نصیری‌اقدم و امیدوار (۱۳۹۱)	اهمیت و کاربرد حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی (مطالعه موردی: شرکت دیتکس <sup>۱</sup> در ترکیه)	معمولاً بین شرکای تجاری از جمله خانواده‌ها تضاد منافع به وجود می‌آید. حاکمیت شرکتی این امکان را فراهم می‌کند که اعضای خانواده به جای رجوع به سلايق شخصی خود، به سند مورد وثوق مراجعه کنند. مجمع خانوادگی یا شورای خانواده می‌تواند بر سر مسائل و سیاست‌های پیشبرد و اینکه چگونه به تعیین تقسیمات وظایف و توزیع آن‌ها پردازد، به‌گونه‌ای که اعضای خانواده راضی باشند و زیانی به موفقیت در کسب‌وکار آن‌ها نرسد، به تفکر و تعمق پردازد.

در مجموع با توجه به تئوری‌های موجود و بررسی شده، ۵ متغیر اصلی تبیین‌کننده خادمیت در ادبیات حاضر، به‌منزله عوامل اصلی ایجادکننده خادمیت در شرکت‌ها بررسی می‌شوند. این عوامل عبارت‌اند از: سرمایه اجتماعی خانوادگی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، از خودگذشتگی و فرایند استراتژی مشارکتی.

### روش تحقیق

روش تحقیق در این مطالعه روش تطبیقی-کیفی با رویکرد فازی برای ارزیابی علی شریط مؤثر

لازم و کافی در شکل‌گیری خادمیت در شرکت‌هاست. مجموعه‌های فازی نمره‌های فاصله‌ای بین ۰ و ۱ ایجاد و امکان تحلیل علی را فراهم می‌کنند. تحلیل علی براساس رویکرد مجموعه فازی، مبتنی بر اصل زیرمجموعه یا به اصطلاح روابط بین مجموعه‌های فازی است که در دو قسمت، یعنی ارزیابی شرط لازم و ارزیابی شرط کافی بررسی می‌شود (چلبی، ۱۳۸۸: ۱۸-۲۵). در این تحقیق جامعه آماری شهرک صنعتی سلیمان صباحی بیدگلی (واقع در شهرستان آران و بیدگل) است که شرکت‌های آن بیشتر خانوادگی و به تولید فرش مشغول‌اند. شرکت‌های مورد مطالعه شرکت‌هایی هستند که حداقل ۵ سال سابقه فعالیت داشته‌اند. تمام شرکت‌های جامعه آماری که مورد مطالعه واقع شده‌اند حداقل دو شرط داشتند: ۱. در زمان انجام تحقیق فعال بودند و ۲. با محقق همکاری کردند. در مجموع ۲۸ شرکت بررسی شد. به منظور شناخت بهتر محیط شرکت لازم بود انواع مختلف کارگران شرکت‌ها دسته‌بندی شوند تا از همه آن‌ها اطلاعات جمع‌آوری شود. لذا براساس نظر پژوهش‌گران، افراد آگاه و اعضای هیئت‌مدیره جامعه آماری به سه دسته تقسیم شدند؛ کارگران ماهر، کارگران نیمه‌ماهر و کارگران دستی و سه پرسش‌نامه در هر شرکت به کارگران و یک پرسش‌نامه به مدیریت شرکت اختصاص یافت.

### تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق

خادمیت: هان و گرونیگ (Hon & Grunig, 1999) استراتژی‌های خادمیت را به منزله تدابیر متقارنی تعریف می‌کنند که سازمان‌ها برای افزایش روابطشان با افراد خود باید استفاده کنند. این مفهوم شامل ۴ بعد رابطه دوسویه، مسئولیت، گزارش‌دهی و تقویت روابط است که از سوی کلی (Kelly, 2001) معرفی شده‌اند. رابطه دوسویه<sup>۱</sup> به طور ساده یعنی اینکه سازمان‌ها باید از ذی‌نفع‌آهایشان سپاس‌گزاری و قدردانی کنند. بعد مسئولیت<sup>۲</sup> بدین معناست که اگر سازمانی خواهان بقا و افزایش طول فعالیت خود است ملزم است با روشی مسئولانه و اجتماعی با ذی‌نفعان خود

- 
1. Reciprocity.
  2. Stakeholder.
  3. Responsibility.

رفتار کند. بعد گزارش‌دهی<sup>۱</sup> به این موضوع توجه دارد که سازمان باید افراد و کارگران خود را درخصوص پیشرفت‌های در کار آگاه کند (پیشرفت‌هایی که کارگران برای آن زحمت کشیده‌اند). بعد تقویت رابطه<sup>۲</sup> اشاره می‌کند که سازمان‌ها باید به اهمیت رفتارهای حمایتی ذی‌نفعان و کارگران پی ببرند و در تصمیم‌گیری‌ها از آن‌ها استفاده کنند و این موضوع برای موفقیت‌های درازمدت ضروری است. این متغیر از طریق این ۴ بعد به‌وسیله سنجه ریچارد واترز (Waters, 2013) در مقیاس لیکرت سنجیده می‌شود. هر بعد نیز از ۴ گویه ساخته شده است. آلفای کرونباخ ابعاد رابطه دوسویه، مسئولیت، گزارش‌دهی و تقویت روابط، به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۶، ۰/۸۵ و ۰/۸۷ است.

**اعتماد:** به اعتمادی که کارمند یا کارگر به سازمانی که در آن کار می‌کنند، اشاره دارد (Boe, 2002: 4). در اینجا اعتماد براساس بعد اعتقاد در اعتماد سنجیده می‌شود. به‌طورکلی، براساس ادبیات موجود و عناصر تکرار شونده در تعریف آن، اعتماد می‌تواند به سه قسمت سازنده تقسیم شود؛ اعتماد به‌منزله اعتقاد<sup>۳</sup>، اعتماد به‌منزله تصمیم<sup>۴</sup> و اعتماد به‌منزله اقدام<sup>۵</sup> (Dietz & Hartog, 2006: 558). این متغیر براساس ۴ گویه هاف و کلی (Huff & Kelley, 2003) سنجیده شده است. آلفای کرونباخ اعتماد سازمانی ۰/۷۹ است.

**از خودگذشتگی:** اسمیت، ارگان و نیر بیان می‌کنند که از خودگذشتگی رفتاری است که مستقیماً و با نیت قبلی درصدد کمک به فرد خاص در موقعیت‌های رودررو است (Smith; Organ & Near, 1993). این متغیر با مقیاس بکر و وانس (Becker & Vance, 1993) با استفاده از ۱۰ گویه براساس مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت سنجیده می‌شود. آلفای کرونباخ این متغیر ۰/۷۸ است.

**فرایند استراتژی مشارکتی:** فرایند استراتژی مشارکتی به‌منزله وسیله‌ای منسجم‌کننده تعریف می‌شود که این امکان را به افراد می‌دهد تا شیوه سرپرستی سازمان را بهتر بشناسند و می‌تواند سوگیری‌های افراد را کاهش دهد (Ketokivi & Castaner, 2004) و انگیزه‌ای به افراد دهد تا

- 
1. Reporting.
  2. Relationship nurturing.
  3. Belief.
  4. Decision.
  5. Action.

عملکرد شرکت را به حداکثر برسانند (Corbetta & Salvato, 2004). این متغیر با ۵ گویه براساس موارد ادلستون و کلرمنز براساس مقیاس لیکرت سنجیده شده است. آلفای کرونباخ متغیر فرایند استراتژی مشارکتی ۰/۸۲ است.

**تعهد سازمانی:** میر و آلن تعهد را حالتی روانی تعریف می‌کنند که این حالت می‌تواند گذشته‌گرایانه<sup>۱</sup> باشد (توجیه روند مداوم رفتار) که رویکرد رفتاری دارد یا آینده‌گرایانه<sup>۲</sup> باشد (درک شرایط حاضر یا آینده کار درون سازمان) که رویکردی نگرشی دارد. این متغیر براساس سه بعد عاطفی، تداوم و هنجاری از سوی میر و همکاران تعریف می‌شود (Meyer & Allen, 1993). براساس مدل آن‌ها کارگر به طور هم‌زمان تعدهای زیادی را تجربه می‌کند؛ تعهد به سازمان که براساس وابستگی هیجانی<sup>۳</sup> است (تعهد عاطفی<sup>۴</sup>)، احساسی از الزام به سازمان (تعهد هنجاری<sup>۵</sup>) و درک هزینه‌های ترک سازمان (تعهد تداومی<sup>۶</sup>) که در مقیاس لیکرت سنجیده شد. آلفای کرونباخ ابعاد تعهد عاطفی، هنجاری و تداومی به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۵ و ۰/۸۵ است.

**سرمایه اجتماعی خانوادگی:** سرمایه اجتماعی خانوادگی شکلی از سرمایه اجتماعی است که درون خانواده شکل می‌گیرد. این متغیر براساس تصحیح مقیاس زیمت، دالم، زیمت و فارلی (Zimet; Dahlem; Zimet & Farley, 1998) در ۱۰ گویه براساس طیف لیکرت سنجش می‌شود. آلفای کرونباخ این متغیر نیز ۰/۸۵ است.

### یافته‌های تحقیق

پس از تعیین مقادیر تفسیری برای هریک از مجموعه‌ها (جدول)، واسنجش میزان عضویت هریک از موارد براساس روش مستقیم راگین (Ragin, 2014) -در برابر روش غیرمستقیم او- در هریک از مجموعه‌ها برای هر شرکت محاسبه (تابع عضویت فازی) و در جدول نشان داده شده است.

1. Retrospective.
2. Prospective.
3. Emotional attachment.
4. Affective commitment.
5. Normative commitment.
6. Continuance commitment.

جدول ۲. نقاط کیفی عضویت در هریک از مجموعه‌ها

آستانه عضویت کامل	نقطه تقاطع	آستانه عضویت کامل	
۱۲	۲۳	۴۲	سرمایه اجتماعی خانوادگی
۱۸	۳۰	۴۰	ازخودگذشتگی
۳۰	۵۵	۸۰	تعهد
۱۲	۱۸	۲۳	اعتماد
۷	۱۰	۱۸	فرایند استراتژی مشارکتی
۳۰	۵۰	۶۵	خادمیت

جدول ۳. تابع عضویت فازی برای هر شرکت در هر مجموعه

خادمیت		فرایند استراتژی مشارکتی		اعتماد		تعهد		ازخودگذشتگی		سرمایه اجتماعی خانوادگی		
میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	
۰/۸۷	۵۹/۶۶	۰/۸۲	۱۴	۰/۷۳	۱۹/۶۶	۰/۷۱	۶۲/۳۳	۰/۲۹	۶۲/۳۳	۰/۹۳	۳۹	۱
۰/۲۳	۴۲	۰/۶۴	۱۱/۵	۰/۱۲	۱۴	۰/۳۱	۴۸/۵	۰/۲	۴۸/۵	۰/۵۴	۲۴	۲
۰/۶۵	۵۳	۰/۹۷	۱۹	۰/۲۲	۱۵/۵	۰/۸	۶۶/۵	۰/۲۹	۶۶/۵	۰/۱۳	۱۶	۳
۰/۳	۴۴/۵	۰/۵۵	۱۰/۵	۰/۲۲	۱۵/۵	۰/۶۳	۵۹/۵	۰/۰۶	۵۹/۵	۰/۹۶	۴۳	۴
۰/۶۱	۵۲/۳۳	۰/۵۳	۱۰/۳۳	۰/۲۷	۱۶	۰/۷	۶۲	۰/۳۶	۶۲	۰/۹۶	۴۳	۵
۰/۸۴	۵۸/۳۳	۰/۸۸	۱۵/۳۳	۰/۸۸	۲۱/۳۳	۰/۷۲	۶۲/۶۶	۰/۸۵	۶۲/۶۶	۰/۹۶	۴۳	۶
۰/۶	۵۲	۰/۶۸	۱۲	۰/۷۷	۲۰	۰/۸	۶۶/۳۳	۰/۶۷	۶۶/۳۳	۰/۹۷	۴۵	۷
۰/۹۸	۶۸/۶۶	۰/۹۲	۱۶/۶۶	۰/۹۸	۲۴/۳۳	۰/۹۶	۸۰/۶۶	۰/۹۵	۸۰/۶۶	۰/۹۷	۴۵	۸
۰/۶	۵۲	۰/۷۳	۱۲/۶۶	۰/۵۵	۱۸/۳۳	۰/۶۲	۵۹	۰/۲۵	۵۹	۰/۸۵	۳۴	۹
۰/۹۶	۶۶/۳۳	۰/۸۲	۱۴	۰/۹۸	۲۴/۶۶	۰/۹۵	۷۹/۳۳	۰/۹۲	۷۹/۳۳	۰/۸۹	۳۶	۱۰
۰/۴۶	۴۹	۰/۲۱	۸/۶۶	۰/۷۷	۲۰	۰/۶۵	۶۰/۳۳	۰/۵۲	۶۰/۳۳	۰/۹۴	۴۰	۱۱
۰/۹۶	۶۶/۳۳	۰/۷۸	۱۳/۳۳	۰/۹۵	۲۳	۰/۹	۷۳/۶۶	۰/۲۷	۷۳/۶۶	۰/۹۵	۴۲	۱۲
۰/۵۸	۵۱/۶۶	۰/۶۵	۱۱/۶۶	۰/۷۷	۲۰	۰/۶۳	۵۹/۳۳	۰/۳۶	۵۹/۳۳	۰/۶۲	۲۶	۱۳



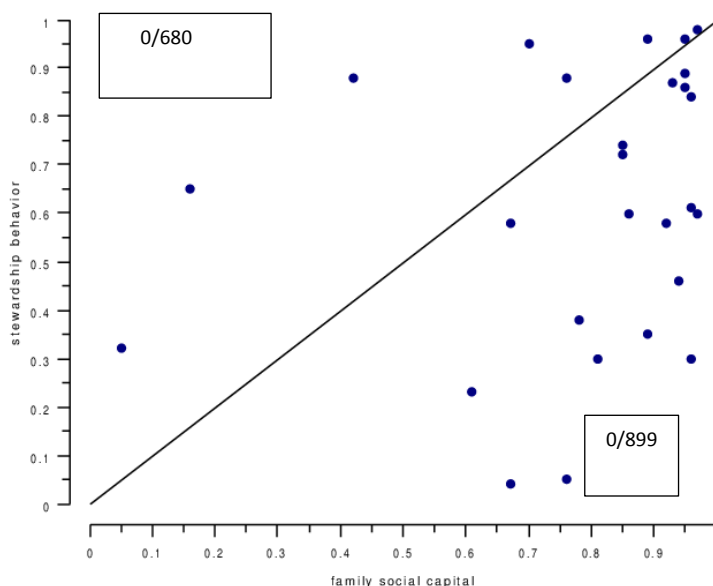
خادمیت		فرایند استراتژی مشارکتی		اعتماد		تعهد		از خودگذشتگی		سرمایه اجتماعی خانوادگی		
میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	میزان عضویت	نمره	
۰/۸۹	۶۰/۳۳	۰/۹۴	۱۷/۳۳	۰/۹۹	۲۵	۰/۹	۷۳	۰/۷۹	۷۳	۰/۹۵	۴۲	۱۴
۰/۳	۴۴/۳۳	۰/۶۸	۱۲	۰/۸	۲۰/۳۳	۰/۴	۵۱/۶۶	۰/۲۵	۵۱/۶۶	۰/۷۸	۳۱	۱۵
۰/۸۶	۵۹	۰/۹	۱۶	۰/۷۱	۱۹/۵	۰/۷۵	۶۴	۰/۵۷	۶۴	۰/۹۴	۴۱	۱۶
۰/۳۲	۴۵	۰/۸۵	۱۴/۶۶	۰/۱۴	۱۴/۳۳	۰/۳۲	۴۸/۶۶	۰/۸۸	۴۸/۶۶	۰/۰۵	۱۲	۱۷
۰/۹۵	۶۴/۶۶	۰/۸۸	۱۵/۳۳	۰/۹۹	۲۵	۰/۹۱	۷۴/۶۶	۰/۸۵	۷۴/۶۶	۰/۶۵	۲۷	۱۸
۰/۷۲	۵۴/۶۶	۰/۹۱	۱۶/۳۳	۰/۷۷	۲۰	۰/۵۶	۵۷	۰/۹۴	۵۷	۰/۸۳	۳۳	۱۹
۰/۸۸	۶۰	۰/۹۳	۱۷	۰/۶۵	۱۹	۰/۹۱	۷۴	۰/۹۸	۷۴	۰/۳۱	۲۰	۲۰
۰/۷۴	۵۵/۳۳	۰/۸	۱۳/۶۶	۰/۹۴	۲۲/۶۶	۰/۸	۶۶/۶۶	۰/۷۷	۶۶/۶۶	۰/۸۳	۳۳	۲۱
۰/۵۸	۵۱/۶۶	۰/۷۱	۱۲/۳۳	۰/۹۴	۲۲/۶۶	۰/۷۷	۶۵	۰/۲	۶۵	۰/۹۱	۳۸	۲۲
۰/۰۴	۲۸	۰/۰۶	۷/۳۳	۰/۰۶	۱۲/۳۳	۰/۱۹	۴۲/۶۶	۰/۵	۴۲/۶۶	۰/۶۲	۲۶	۲۳
۰/۳۸	۴۶/۶۶	۰/۵۹	۱۱	۰/۵	۱۸	۰/۵	۵۵	۰/۰۷	۵۵	۰/۷۵	۳۰	۲۴
۰/۰۵	۲۹/۶۶	۰/۸۷	۱۵	۰/۰۹	۱۳/۳۳	۰/۷۱	۶۲/۳۳	۰/۲۹	۶۲/۳۳	۰/۷۲	۲۹	۲۵
۰/۸۸	۶۰	۰/۹	۱۶	۰/۹۵	۲۳	۰/۴۱	۵۲	۰/۸۲	۵۲	۰/۷۲	۲۹	۲۶
۰/۱	۳۵	۰/۸۷	۱۵	۰	۶	۰/۱۴	۴۰	۰/۲۲	۴۰	۰/۸۷	۳۵	۲۷
۰/۳۵	۴۶	۰/۹۲	۱۶/۶۶	۰/۸۶	۲۱	۰/۵۵	۵۶/۶۶	۰/۸۵	۵۶/۶۶	۰/۸۹	۳۶	۲۸

همان‌طور که در جدول ۳ دیده می‌شود تمام متغیرهای تحقیق برای هر شرکت در هر مجموعه

فازی شده‌اند.

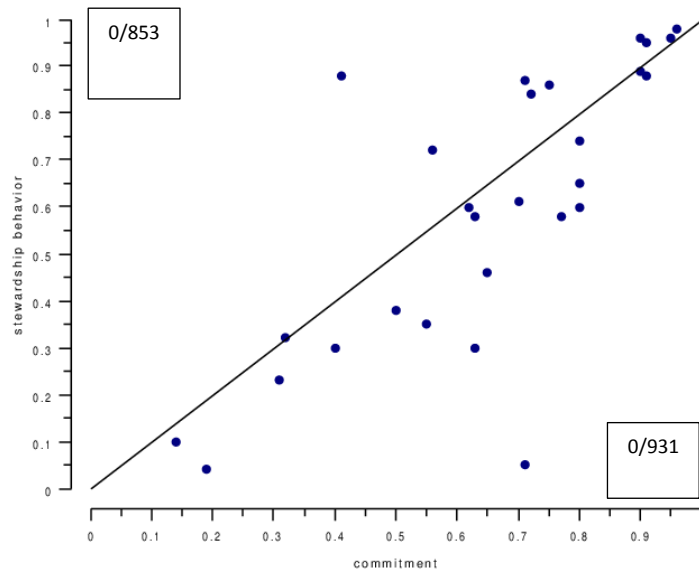
### تحلیل علی مفرد (روابط زیرمجموعه‌ای فازی)

در این قسمت شروط مؤثر در ایجاد خادمیت با تحلیل فازی بررسی می‌شود و بدین صورت شروط مؤثر و نوع شرط مشخص می‌شوند. منظور از نوع شرط، لازم یا کافی بودن شرط یا همان شاخص ضرورت<sup>۱</sup> و کفایت<sup>۲</sup> است. برای شاخص ضرورت، پژوهش‌گر باید نشان دهد که نتیجه زیرمجموعه شرط است و در شاخص کفایت، شرط زیرمجموعه نتیجه است. این قسمت با استفاده از پلات‌ها توضیح داده می‌شود.

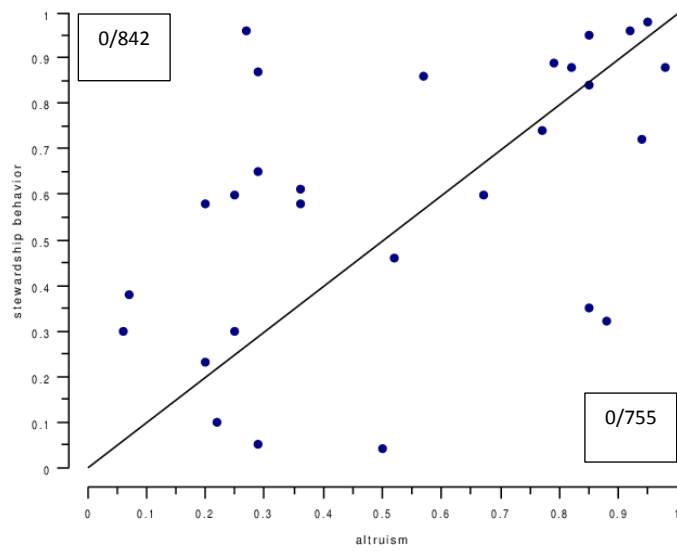


نمودار ۱. پراکنندگی امتیازات فازی سرمایه اجتماعی خانوادگی و خادمیت

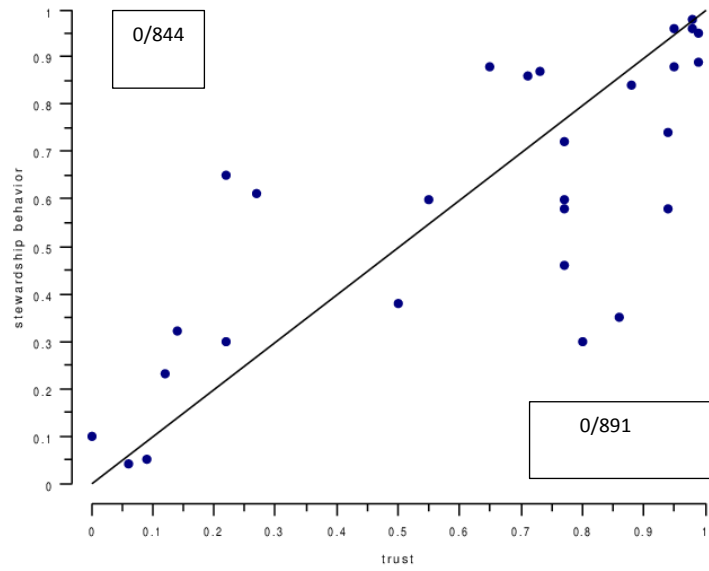
- 
1. Necessity.
  2. Sufficiency.



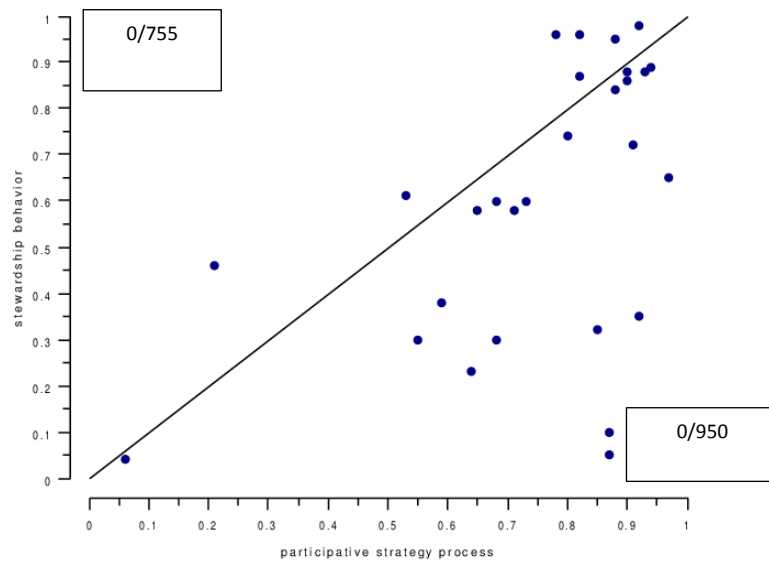
نمودار ۲. پراکندگی امتیازات فازی تعهد و خادمیت



نمودار ۳. پراکندگی امتیازات فازی از خودگذشتگی و خادمیت



نمودار ۴. پراکندگی امتیازات فازی اعتماد و خادمیت



نمودار ۵. پراکندگی امتیازات فازی فرایند استراتژی مشارکتی و خادمیت

همان‌طور که در نمودارهای بالا مشاهده می‌شود، سرمایه اجتماعی خانوادگی، تعهد، اعتماد و فرایند استراتژی مشارکتی شروط لازم (شاخص ضرورت) برای خادمیت و از خودگذشتگی شرط کافی (شاخص کفایت) برای خادمیت است.

#### تحلیل مسیرهای علی (آنالیز با استفاده از جدول صدق)

الگوریتم جدول صدق فازی با سه محور اصلی بررسی می‌شود؛ شرایط علی مجموعه فازی، توزیع موارد و ارزیابی سازگاری شواهد برای هر ترکیب علی. این جدول در دو مرحله شکل می‌گیرد. در مرحله اول با توجه به تعداد شرطها  $(k)$ ،  $n$  ترکیب علی با  $n$  مورد حاصل می‌شود  $(2^k)$ . در مرحله دوم ترکیب‌هایی که دارای سازگاری کمتر از  $0/90$  و فراوانی کمتر از ۱ هستند از تحلیل حذف می‌شوند. جدول صدق حاصله از این تحقیق با توجه به تعداد شروط آن و موارد ذکر شده، طبق جدول زیر است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود شاخص سازگاری ۸ ترکیب علی بالاتر از  $0/80$  و فراوانی آنها نیز ۱ یا بیشتر است. از ۳۲ حالت ترکیب شروط، تنها برای ۱۰ حالت موارد تجربی وجود دارد.

جدول ۴. ترکیب‌های علی شروط در روش جدول صدق جزئی

شاخص سازگاری	تعداد	خادمیت	فرایند استراتژی مشارکتی	اعتماد	از خودگذشتگی	تعهد	سرمایه اجتماعی خانوادگی
۰/۹۸۳۰۵۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۰/۹۷۱۶۹۸	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۰/۹۶۹۹۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۰/۹۶۶۰۷	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۰/۹۳۸۲۵۵	۵	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۰/۹۰۶۶۱۵	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۰/۸۸۲۱۶۵	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۰/۸۰۹۰۶۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۰/۷۸۷۴۵۹	۳	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۰/۷۲۴۴۵۳	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۱

## تحلیل استاندارد جدول صدق

سه نوع تحلیل استاندارد در تحلیل فازی برای مسیرهای علی وجود دارد. راگین این سه تحلیل استاندارد را مرکب<sup>۱</sup>، واسط<sup>۲</sup> و ممسک<sup>۳</sup> می‌نامد. این تحلیل‌ها در تحقیق حاضر با توجه به شروط و نتیجه انجام شده‌اند و در جدول‌های زیر توضیح داده می‌شوند.

جدول ۵. نتیجه نهایی مسیرهای علی خادمیت با تحلیل استاندارد مرکب<sup>۴</sup>

شاخص کل		شاخص مسیر		مسیر علی
پوشش کل سازگاری کل	پوشش کل سازگاری کل (منحصر به فرد)	پوشش خام	پوشش یکه	
۸۶۹/۰	۹۱۰/۰	۱۸۵/۰	۸۰۸/۰	۸۹۶/۰ سرمایه اجتماعی خانوادگی * اعتماد * فرایند استراتژی مشارکتی
		۰۲۰/۰	۶۳۵/۰	۹۶۱/۰ سرمایه اجتماعی خانوادگی * تعهد * ازخودگذشتگی * اعتماد
		۰۲۲/۰	۶۴۶/۰	۹۶۷/۰ تعهد * ازخودگذشتگی * اعتماد * فرایند استراتژی مشارکتی
		۰۲۷/۰	۱۶۶/۰	۸۸۲/۰ سرمایه اجتماعی خانوادگی * تعهد * ازخودگذشتگی * اعتماد * فرایند استراتژی مشارکتی
		۰۱۰/۰	۱۴۹/۰	۸۰۹/۰ سرمایه اجتماعی خانوادگی * تعهد * ازخودگذشتگی * اعتماد * فرایند استراتژی مشارکتی

1. Complex.
2. Intermediate.
3. Parsimonious.

۴. \* به معنی و است؛ ~ به معنی نبود شرط است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود پنج مسیر علی استخراج شده براساس تحلیل مرکب ۹۱ درصد تغییرات متغیر نتیجه را پوشش می‌دهد که نسبت قابل ملاحظه‌ای است. مسیر اول و دوم شامل سه شرط، مسیر سوم شامل چهار شرط و مسیر چهارم و پنجم شامل پنج شرط است. شرط وجود اعتماد در سه مسیر اول و شرط نبود اعتماد در مسیرهای چهارم و پنجم بارز است.

جدول ۶. نتیجه نهایی مسیرهای علی خادمت با تحلیل استاندارد واسط

شاخص کل		شاخص مسیر			مسیر علی
سازگاری کل	پوشش کل	پوشش یکه (منحصر به فرد)	پوشش خام	سازگاری	
		۱۹۴/۰	۸۴۹/۰	۹۰۰/۰	فرایند استراتژی مشارکتی * اعتماد
		۰۲۲/۰	۶۶۹/۰	۹۶۳/۰	اعتماد * از خودگذشتگی * تعهد
۸۶۹/۰	۹۲۱/۰	۰۱۰/۰	۱۸۳/۰	۸۳۸/۰	فرایند استراتژی مشارکتی * از خودگذشتگی * تعهد * سرمایه اجتماعی خانوادگی
		۰۲۷/۰	۲۰۱/۰	۰/۹۰۰	فرایند استراتژی مشارکتی * از خودگذشتگی * تعهد * سرمایه اجتماعی خانوادگی

چهار مسیر علی در تحلیل استاندارد واسط، ۹۲ درصد از تغییرات متغیر نتیجه را پوشش می‌دهد. مسیر اول شامل ۲ شرط، مسیر دوم سه شرط و مسیرهای سوم و چهارم شامل چهار شرط هستند.

جدول ۷. نتیجه نهایی مسیرهای علی خادمت با تحلیل استاندارد ممسک

شاخص کل		شاخص مسیر			مسیر علی
سازگاری کل	پوشش کل	پوشش یکه (منحصر به فرد)	پوشش خام	سازگاری	
۷۹۰/۰	۹۴۰/۰	۰۴۹/۰	۲۶۶/۰	۷۵۰/۰	سرمایه اجتماعی خانوادگی
		۶۷۳/۰	۸۹۰/۰	۸۴۴/۰	اعتماد

راگین اشاره می‌کند که مسیرهای ممسک شبیه هم‌بستگی‌های آماری‌اند و باید از آن‌ها اجتناب ورزید. این دو مسیر ممسک ۹۴ درصد از تغییرات متغیر نتیجه را پوشش می‌دهند.

### نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری خادمیت در شرکت‌ها با رویکرد تحلیل فازی پرداخت.

این تحقیق یافته‌ها و نقش‌های چندگانه‌ای داشت. نخست اینکه، دیدگاه خادمیت را در شرکت‌ها مطالعه کرد و با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده حمایت‌های تجربی برای نظریه خادمیت به دست آمد. دوم اینکه، مطالعه حاضر به طور تجربی نظریه‌های خادمیت در نمونه‌های یک کشور در حال توسعه که از نظر اقتصادی منبع‌محور<sup>۱</sup> است و نوآورمحور<sup>۲</sup> نیست، تأیید شد. سوم اینکه، تمامی عوامل مؤثر در خادمیت که در نظریه‌ها و تحقیقات پیشین مطرح شده بودند، با رویکرد فازی بررسی شدند. بنابراین، با توجه به تئوری‌های تبیین‌کننده، پنج شرط وارد تحلیل شد. تحلیل علی مفرد نشان داد که شرط‌های سرمایه اجتماعی خانوادگی، تعهد، اعتماد و فرایند استراتژی مشارکتی شروط لازم (شاخص ضرورت) برای خادمیت و از خودگذشتگی شرط کافی (شاخص کفایت) برای خادمیت است. سپس، تحلیل استاندارد برای مسیرهای علی حاصل از جدول صدق بررسی شد. راگین اشاره می‌کند که استفاده از تحلیل استاندارد بر تحلیل ویژه<sup>۳</sup> ارجح است (Ibid: 1989). منطق تحلیل استاندارد بر مسیرهای علی مختلف از ساده تا پیچیده است. ساده‌ترین مسیر دارای کمترین شروط و پیچیده‌ترین آن‌ها دارای بیشترین شروط است. سپس، تحلیل‌های استاندارد مرکب، واسط و ممسک از جدول صدق منتج شد. پنج مسیر مرکب، شامل مسیرهای پیچیده‌ای هستند که به خادمیت منجر می‌شوند. دستیابی به این مسیرها یکی از اهداف هر پژوهشی است، زیرا مسیرهای پیچیده بیشتر با واقعیت تطابق دارند. مسیرهای ممسک شامل

1. factor driven.
2. innovation driven.
3. Specify Analysis.



حداقل شرط در بروز خادمیت می‌شوند و دو مسیر اعتماد و نبود سرمایه اجتماعی خانوادگی به‌منزله مسیرهای ممسک در این پژوهش منتج شدند. مسیرهای واسط شامل تعداد شرط‌های کمتر از مسیرهای پیچیده و بیشتر از مسیرهای ممسک‌اند. این مسیرها نیز اهمیت زیادی در پژوهش‌ها دارند.

توجه به هریک از این مسیرهای منتج شده (مخصوصاً مسیرهای پیچیده و واسط) برای ایجاد خادمیت در هر شرکتی لازم است. خادمیت نتایج مهمی برای هر شرکت دارد؛ پس ایجاد و گسترش خادمیت به‌منزله عاملی مهم در شرکت‌ها بسیار ضروری است. فرایند استراتژی مشارکتی یکی از شروط مهم در مسیرهای پیچیده است (نظریه مشارکت). این شرط در چهار مسیر از پنج مسیر پیچیده وجود دارد. فرایند استراتژی مشارکتی عامل مهمی در ایجاد خادمیت در سازمان‌هاست. عامل دیگر از خودگذشتگی است؛ از خودگذشتگی توضیح می‌دهد که چرا بعضی افراد می‌توانند با موفقیت با یکدیگر کار کنند (نظریه خادمیت). از مهم‌ترین عامل‌ها در ایجاد خادمیت در شرکت‌ها اعتماد است (Davis et al., 2010 & Azizi et al., 2017). همان‌گونه که در مسیر ممسک دیده می‌شود، این شرط رابطه بالایی با خادمیت دارد. دیویس و همکاران نشان می‌دهند که چرا خادمیت در شرکت‌ها وجود دارد و آن به خاطر وجود مکانیسم‌های موقعیتی مانند اعتماد و تعهد است (Davis et al., 2010). تعهد یکی از شروط مهم در این تحقیق است، به‌طوری‌که افزایش میزان تعهد در شرکت سبب افزایش خادمیت می‌شود (Pearson & Marler, 2010).

نتایج یافته‌های این تحقیق رهنمودها و پشتیبانی بیشتری از نظریه خادمیت ارائه می‌دهد. ایجاد هریک از این شروط (اعتماد، از خودگذشتگی، فرایند استراتژی مشارکتی، تعهد و سرمایه اجتماعی خانوادگی) در شرکت‌ها از سوی صاحبان و مدیران شرکت‌ها بسیار ضروری است. ویژگی‌های هریک از این عوامل سبب ارتقای خادمیت به صورت مستقیم و عملکرد شرکت به صورت غیرمستقیم می‌شود.

کسب‌وکارهایی که خادمیت دارند برای تشکیلات سازمانی‌شان مناسب و سودمند است، زیرا

موجب مستدام و روابط مطلوب با ذی‌نفعان می‌شود (Arregle et al., 2007; James, 2006 & (2005b; Ward, 2004) و در عملکرد کسب‌وکار نیز تأثیر می‌گذارد (عزیزی و سلمانی بیدگلی، ۱۳۹۵). موارد ذکر شده از دستاوردهای خادمت است، زیرا این کسب‌وکارها تمایل دارند سلامت کسب‌وکارها را برای مدت طولانی حفظ و با همان ذهنیت با مشتریان و ذی‌نفعان برخورد کنند (Miller & Le Breton-Miller, 2005a). مطمئناً این تحقیق به تعمیم‌پذیری بیشتری نیاز دارد. نمونه‌های مطالعه در مکان محدودی بودند. علاوه بر آن، برای جمع‌آوری اطلاعات به روش‌ها و ابزارهای گوناگون نیاز است و مقایسه خادمت و عوامل مؤثر و تشکیل دهنده آن در انواع مختلف مالکیت شرکت‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

## منابع و مأخذ

۱. چلبی، مسعود (۱۳۸۸). شاخص‌سازی تابع عضویت فازی، نوع‌سنجی و واسنجی در جامعه‌شناسی، مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره سوم، شماره ۴، ۶-۲۸.
۲. عزیزی، محمد و سلمانی‌بیدگلی، مسعود (۱۳۹۵). تأثیر اعتماد بر عملکرد شرکت‌های خانوادگی، مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۲، ۲۵-۵۰.
3. Arregle, J.-L.; Hitt, M.; Sirmon, D. & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms, *Journal of Management Studies*, 44, 73-95.
4. Azizi, M; Salmani Bidgoli, M & Seddighian Bidgoli, a (2017). Trust in family businesses: a more comprehensive empirical review, *Cogent Business Management*, 4(1), 1359445.
5. Baysinger, B. D.; Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy, *Academy of Management Journal*, 34(1), 205-214.
6. Bushee, B. J. (1998). The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior, *Accounting Review*, 73(3), 305-333.
7. Becker, Thomas E & Vance, Robert J (1993). Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements, *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
8. Boe, Tammy A, (2002). Gaining and/or Maintaining Employee Trust within Service Organizations, University Of Wisconsin-Stout.
9. Corbetta, G. & Salvato, C (2004). Self-serving or self-actualizing: Models of man and agency costs indifferent types of family firms: A commentary on Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(4), 355-362.
10. David, P.; Hitt, M. A. & Gimeno, J. (2001). the influence of activism by institutional investors on R&D, *Academy of Management Journal*, 44(1), 144-157.
11. Davis, J.H.; Allen, M.R., & Hayes, H.D. (2010). Is blood thicker than water: a study of stewardship perceptions in family business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.

12. Davis, J.H.; Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
13. Demsetz, H. (1988). *The Organization of Economic Activity Series*, Vol. 1: Ownership, Control, and the Firm, Oxford:Blackwell.
14. Dietz, Graham & Den Hartog, Deanne N (2006). Measuring trust inside organizations, *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
15. Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
16. Eddleston, K. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
17. James, H. (2006). *Family Capitalism*, Cambridge, MA: Belknap–Harvard University Press.
18. Hon, L. C. & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*, Institute for Public Relations Research.
19. Kelly, K. S. (2001). Stewardship: The fifth step in the public relations process, In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 279–289), Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A.; Johnson, R. A. & Grossman, W. (2002). Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies, *Academy of Management Journal*, 45(4), 697–716.
21. Ketokivi, M & Castaner, X, (2004). Strategic planning as an integrative device, *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337–365.
22. Kochhar, R. & David, P. (1996). Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses, *Strategic Management Journal*, 17(1), 73–84.
23. Makadok, R. (2003). Doing the right thing and knowing the right thing to do, *Strategic Management Journal*, 24, 1043–55.
24. Meyer, J.P; Allen, N.J & Smith, C.A, (1993). commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.
25. Miller, D.; Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family

- businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
26. Pearson, A.W. & Marler, L.E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117–1123.
  27. Ragin, Charles (1989). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*, university of California press.
  28. Ragin, Charles (2008). *Redesigning Social Inquiry Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press.
  29. Ragin, Charles & Sean Davey (2014). *fs/QCA [Computer Programme]*, Version 2.5, Irvine, CA: University of California.
  30. Smith, C.A; Organ, D.W & Near, J.P (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 655–663.
  31. Waters, Richard D (2009). Measuring stewardship in public relations: A test exploring impact on the fundraising relationship, *Public Relations Review*, 35 (2), 113–119.
  32. Waters, Richard D; Bortree, Denise Sevick & Tindall, Natalie T.J (2013). Can public relations improve the workplace? measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship, *employee relations*, 35(6), 113-119.
  33. Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108.
  34. Zahra, S.A; Hayton, J.C.; Neubaum, D.O.; Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.
  35. Zimet, Gregory D; Dehlem, Nancy W; Zimet, Sara G; Farley & Gorden K (1988). A multidimensional scale of perceived social support, *journal of personality assessment*, 52(1), 30-41.