

# Analyzing the Servant Leadership Style based on the Leadership Style of Sardar Delha Martyr Haj Qassem Soleimani in the Social Security Organization and Presenting the Ideal Model

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Davood Beik Khormizi<sup>1</sup>

Mohammad Jalal Kamali<sup>2\*</sup>

Sanjar Salajeghe<sup>3</sup>

Zahra Anjom Shoa<sup>4</sup>

### How to cite this article

Davood Beik Khormizi, Mohammad Jalal Kamali, Sanjar Salajeghe, Zahra Anjom Shoa, Analyzing the servant leadership style based on the leadership style of Sardar Delha Martyr Haj Qassem Soleimani in the Social Security Organization and presenting the ideal model, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4): 952-973.

1. PhD student, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: mjalalkamali@yahoo.co.uk

### Article History

Received: 2021/10/07

Accepted: 2022/01/10

## ABSTRACT

With the developments that have taken place after forty years of endurance and stability of the Islamic Revolution in the national and transnational arenas and entering the second step of this blessed revolution, it seems that the traditional models of leadership in their organizations do not respond to all the needs of the Islamic Revolution and more. From any time, the need for native and effective leadership styles is felt. One of the forms of leadership that pays attention to the heart relationship between the leader and the followers and sees the leader as a servant of his followers in addition to serving the goals of the organization, is servant leadership. The leadership style of Sardar Shahid Qassem Soleimani is an excellent example of servant leadership, a native style. And it is effective that he created tremendous successes, including the destruction of ISIS, after his martyrdom and the clarification of wider aspects of his personality and mission, his leadership style as a style that fits the essence of the Islamic revolution, was more noticed. With the aim of delineating the components of this commander's leadership style, this research examines a library of biographies, speeches, notes and the martyr's will, then by using the theme analysis strategy, it is divided into 842 basic themes, 82 organizational themes. Among other things, the giver achieved the divine values, task orientation and kindness with the people. These themes include sincerity, having a lofty ideal, employee training, character with strength, individual spirituality, focus on the mission as the components of the lofty style of leadership of martyr Qassem Soleimani in the Social Security Organization.

**Keywords:** Servant Leadership, Martyr Haj Qassem Soleimani, Social Security Organization, Organizational Excellence.

## واکاوی سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک

### رهبری سردار دلها شهید حاج قاسم سلیمانی در

#### سازمان تامین اجتماعی و ارائه مدل مطلوب

مؤلفه های سبک متعالی رهبری خدمتگزار شهید قاسم سلیمانی در سازمان تامین اجتماعی است.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، شهید حاج قاسم سلیمانی، سازمان تامین اجتماعی، تعالی سازمانی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

\* نویسنده مسئول: mjalalkamali@yahoo.co.uk

#### مقدمه

در آغاز قرن بیست و یکم، مدل های سنتی، استبدادی و سلسله مراتبی رهبری که طی قرن بیستم به خوبی به ما خدمت کرده بودند، در حال از دست دادن اثربخشی خود بودند (۱). فلسفه رهبری سنتی که با فردگرایی و تصمیم گیری یک جانبه شناخته می شود و اختیاراتش ناشی از پست و مقام است، دیگر کاربرد ندارد و جای خود را به مدلی جدیدتر می دهد که به جای دستور و کنترل، بر پایه قدرت نفوذ، کار تیمی، ارزش های مشترک، مشارکت همه در تصمیم گیری، توسعه و رشد شخصی کارکنان و بهبود مراقبت و کیفیت در محیط کار استوار است (۲). روش های سنتی رهبری، روحیه افراد را تضعیف می کند و مانع خلاقیت آنان می شود (۳). همچنین نیروی رقابت جهانی، سازمان های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده ها سال پیگیری روش ها و رویه های کاری ثابت خود، روش های کاری جدیدی در پیش گیرند. سازمان ها برای اینکه بتوانند خود را در محیط رقابتی، همگام یا جلوتر از بقیه سازمان ها قرار دهند، توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده اند و سعی در ایجاد تغییرات درون سازمانی دارند؛ زیرا رهبری با ایجاد تغییرات سروکار دارد (۴). اما مسئله اساسی سازمان ها این است که سبکهای رهبری گذشته در عصر حاضر کارایی خود را از دست داده اند و دیگر پاسخگوی نیازهای امروزی سازمان ها نیستند. محققان معتقدند گونه ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود (۵). در همین زمینه سبکی از رهبری که در حال حاضر بسیار مد نظر محققان قرار گرفته، نظریه رهبری خدمتگزار است. دیدگاه رهبری خدمتگزار اولین بار توسط گرین لیف ۱ در سال ۱۹۷۷ مطرح شده است، به نظر او، سازمان ها آنطور که باید و شاید به جامعه خدمت نمی کنند. لذا، وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت رسانی بیان کرده است (۶). تئوری رهبری خدمتگزار براساس تئوری خادمیت، پایه گذاری شده است و این در حالی است که تئوری های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می باشند. رهبر خدمتگزار کسی است که بر رفع نیازهای کارکنان تمرکز می کند، نه رفع نیازهای خود؛ و سبکی از رهبری است که تأکید زیادی بر توسعه شخصی و توانمندسازی کارکنان دارد (۷). مدل رهبری خدمتگزار اساساً یک فلسفه آزاد و انسانی از رهبری است که تأکید بسیاری بر خدمت کردن به دیگران دارد. همچنین

داود بیک خورمیزی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

محمد جلال کمالی<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>

دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

زهرا انجم شعاع<sup>۴</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

#### چکیده

با تحولاتی که پس از چهل سال استقامت و پایداری انقلاب اسلامی در عرصه های ملی و فراملی روی داده است و با ورود به گام دوم این انقلاب مبارک، به نظر می رسد الگوهای سنتی رهبری در سازمان ها، پاسخگوی همه نیازهای انقلاب اسلامی نیست و بیش از هر زمان، نیاز به سبک های رهبری بومی و مؤثر احساس می شود. یکی از اشکال رهبری که به رابطه قلبی بین رهبر و پیروان توجه دارد و رهبر را در کنار خدمتگزاری به اهداف سازمان، خدمتگزار پیروان خود می داند، رهبری خدمتگزار است. سبک رهبری سردار شهید قاسم سلیمانی به عنوان مصداقی متعالی از رهبری خدمتگزار، سبکی بومی و مؤثر است که موفقیت های شگرف از جمله نابودی داعش را پدید آورد، بعد از شهادت ایشان و روشن تر شدن ابعاد گسترده تری از شخصیت و مأموریت وی، سبک رهبری ایشان به عنوان سبکی متناسب با ذات انقلاب اسلامی، بیشتر مورد توجه قرار گرفت. این پژوهش با هدف ترسیم مؤلفه های سبک رهبری این فرمانده، به بررسی کتابخانه ای در زندگی نامه، سخنرانی ها، یادداشت ها و وصیت نامه شهید می پردازد، آن گاه با بهره گیری از راهبرد تحلیل مضمون، به ۸۴۲ مضمون پایه، ۸۲ مضمون سازمان دهنده از جمله تخلق به ارزش های الهی، تکلیف گرایی و مهرورزی با مردم مضمون فراگیر دست یافت. این مضمون ها شامل اخلاص، داشتن آرمان متعالی، پرورش کارکنان، شخصیت با صلابت، معنویت فردی، تمرکز بر مأموریت به عنوان

همراستایی سبک رهبری این مدیران با راهبردهای اصلی کشور ضرورتی انکارناپذیر است. جمهوری اسلامی ایران متناسب با راهبردهای خود سبک نوینی از حکمرانی و به تبع آن الگوی رهبری در سطح عالی را ارائه داد که برخی از مدیران سطوح عالی در راستای تحقق اهداف نظام و در طی ۴۰ سال اخیر مطلوب عمل کرده و برخی دیگر دچار ضعف هایی بودند (۱۷). از این رو شهید سپهبد قاسم سلیمانی به عنوان تنها مدیر عالی در نظام جمهوری اسلامی که موفق به گرفتن نشان ذوالفقار از رهبری معظم ایران شده است، نه تنها در عملکرد شغلی خود موفق بود بلکه با محبوبیتی کم نظیر در سطوح و سلاقی مختلف جامعه همراه شد. سردار شهید قاسم سلیمانی از جمله رهبرانی است که با ارائه عملی الگوی بومی رهبری خدمتگزار توانست از یک سو بین افراد دغدغه مند در محور مقاومت همگرایی لازم را ایجاد کند و از سوی دیگر میان نهادهای مختلف و مرتبط قدرت در ساختار سیاسی جمهوری اسلامی ایران هماهنگی لازم را تمهید کرده و با بهره گیری از چنین سبک رهبری، اهدافی پیچیده را محقق کند؛ بنابراین واکاوی سبک رهبری ایشان می تواند برای مدیران بسیار راهگشا باشد (۱۸).

با این حال، اگرچه اثرات رهبری خدمتگزار به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است، اما هنوز مدلی مطلوب از این سبک رهبری در سازمان های خدماتی مدون نشده است که آیا، چگونه و چه زمانی رهبری خدمتگزار می تواند رفتارهای مناسبی را در صنعت خدماتی برانگیزد؟ این خلأ مهمی است که درک محقق را از پیامدهای سبک رهبری خدمتگزار بر رفتار کارکنان در زمینه خدمات محدود می کند (۱۹). بنابراین، به منظور کمک به ادبیات رهبری خدمتگزار و گسترش دانش نظری در مورد تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتارهای کارکنان در صنعت خدمات و همچنین مکانیسم های زیربنایی آن، از لحاظ نظری مهم است که این سؤال تحقیقاتی نادیده گرفته شده را کشف کرد. از منظر عملی، در محیط بازار معاصر با رقابت شدید، سازمان های خدماتی مجبورند به طور مداوم فرآیندها و پیشنهادات خود را برای کسب مزیت های رقابتی و حفظ پایداری کسب و کار تجدید کنند. بنابراین از نظریه یادگیری اجتماعی برای پرداختن به چنین سؤال تحقیقاتی از منظر عملی می توان استفاده کرد (۲۰). نظریه یادگیری اجتماعی معتقد است که کارکنان تمایل دارند رهبران خود را به عنوان الگو ببینند و رفتارهای مناسب را از آن ها یاد بگیرند و تقلید کنند، به ویژه زمانی که رهبران دارای ویژگی های مطلوب هستند (۲۱). با توجه به اینکه رهبران خدمتگزار بسیاری از ویژگی های مطلوب مانند: رفتار مناسب با پیروان و مشتریان خود، اولویت دادن به نیازها و علائق پیروان به صورت انفرادی، را دارند؛ کارکنان انگیزه خواهند داشت تا از رهبران خدمتگزار خود تقلید کنند و بر نیازها و رضایت اهداف خدمات خود تمرکز کنند. بر این اساس، با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی، سبک رهبری خدمتگزار به تقویت و ارتقاء رفتارهای کارکنان می پردازد (۲۲). این پژوهش درصدد واکاوی سبک رهبری شهید قاسم سلیمانی به عنوان یکی از گونه های متعالی سبک رهبری خدمتگزار است. بر همین اساس مساله اصلی مطرح شده در پژوهش حاضر، تعیین و شناسایی عوامل کلیدی

با رهبری کردن افراد در سطحی بالا، آنان را نیز به سطح بالاتری رشد می دهد (۸). در تعریف رهبری خدمتگزار آمده است که، رهبر خدمتگزار، ارزش نهادن و توسعه افراد، ساخت جوامع و شیوه اصالت را ترویج می دهد رهبر به تسهیم قدرت و موقعیت خود با دیگر افراد در جهت منافع مشترک می پردازد (۹). رهبر خدمتگزار رهبری است که در ابتدا خدمتگزار افراد باشد و منافع دیگران را در اولویت قرار دهد. سازمان هایی که سبک رهبری خدمتگزار را اعمال می کنند بیشتر قابل اعتمادند. رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آن ها و همچنین، توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می دهند (۱۰). همچنین توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می دهند. در این سبک، رهبر خود را وقف سازمان می کند و از تفویض اختیار گسترده بهره می برد، رهبران رئیس سازمان نیستند، بلکه برای تمامی اعضای سازمان فرصت های برابر بوجود می آورند. رهبری خدمتگزار رهیافتی در مورد رهبری و خدمت است که در آن مدیر در ابتدا خدمتگزار و سپس در نقش رهبر است (۱۱). علیرغم اینکه رهبری خدمتگزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی شکل گیری خود را پشت سر می گذارد، ولی از جانب محققان زیادی به عنوان یک تئوری معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح می باشد و بسیاری از محققین بر این اعتقاد هستند که تئوری رهبری خدمتگزار می تواند زمینه ساز تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد (۱۲). صاحب نظران نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار را در این می داند که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع آن در سازمان ها رخ داده، این تئوری می تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان ها و جوامع ایفا کند. و معتقدند که مفهوم رهبری خدمتگزار، به عنوان یک تئوری جدید و پر طرفدار در زمینه رهبری نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می باشد (۱۳). از سوی جمهوری اسلامی با توجه به ماهیت نظام استکبار ستیز خود همواره با توطئه ها و خباثت های بین المللی مستکبران و برخی کشورهای وابسته منطقه روبرو است؛ از همین رو سبک و الگوی رهبری مورد نیاز این نظام باید بتواند بر چالش های منطقه ای و بین المللی همانند معماری تحریم های فلج کننده و گروه های نیابتی تروریستی منطقه غلبه کند (۱۴). عملکرد مدیران عالی کشور هر زمان که در عمل (و نه فقط شعار) منطبق بر آرمان های انقلاب و عقلانیت دینی بوده، (همچون شهید سلیمانی) توانسته است ضمن فائق آمدن بر مشکلات و توطئه ها با جامعه خود نیز بخوبی ارتباط برقرار کند و اعتماد عمومی حاکمیت و مردم را در وضعیت مناسبی قرار دهد (۱۵). پیش فرض این نوشتار این است که شهید قاسم سلیمانی یکی از بارزترین فرماندهان و مدیرانی بود که با رهبری خود توانست سبک رهبری ویژه ای را نشان دهد که با اعتماد ملی موجب انسجام و وحدت و یکپارچگی در ایران و دیگر ملت های مسلمان منطقه شود (۱۶). در کشور ایران با توجه به تأثیرگذاری زیاد تصمیم های مدیران عالی در سطوح مختلف جامعه،

رهبری خدمتگزار بر مبنای سبک رهبری شهید حاج قاسم سلیمانی و همچنین طراحی الگویی از رهبری خدمتگزار در سازمان تامین اجتماعی می باشد.

#### مبانی نظری

رهبری خدمتگزار به وسیله گرین لیف (۱۹۷۷)، با انتشار سه مقاله تألیفی: خدمتگزار به عنوان رهبر (۱۹۷۰)، سازمان به عنوان خدمت (۱۹۷۲) و اعتماد به عنوان خدمتگزار (۱۹۷۲)، به بافت سازمانی معرفی شد. وی رهبری خدمتگزار را نه فقط به عنوان یک تکنیک مدیریتی، تعریف کرد بلکه معتقد است به عنوان یک روش زندگی است که با احساس طبیعی که یکی می خواهد خدمت کند، آغاز می شود. همچنین بر این باور بود که رهبری خدمتگزار یک سیاحت درونی مادام العمر است (۲۳). طبق نظر صاحب نظران، مفهوم رهبری خدمتگزار مفهوم جدیدی نیست و شالوده های فلسفی رهبری خدمتگزار از هزاران سال پیش وجود داشته است. لیکن با ظهور سازمان ها و رواج روشهای سنتی و استبدادی رهبری در آن ها، پژوهشگران در تکاپوی یافتن روشی نوینی برای رهبری در سازمان های جدید افتادند (۲۴). در دهه ۲۰۰۰، مدیرانی با ویژگی های رهبری خدمتگزار در بهترین شرکت ها در آمریکا استخدام می شوند. نگرش ها و رفتارهای رهبران خدمتگزار دارای ویژگی هایی مانند باز بودن و منصف بودن، داشتن اصول دوستی و صمیمیت، فراهم کردن فرصت هایی برای پیشرفت شغلی کارکنان، ارتقای ارزش کسب و کار و شرکت و ایجاد حس اعتماد در کارکنان است. اهمیت رهبری خدمتگزار این است که همکاری و خلاقیت را در بین کارکنان بر اساس سایر سبکهای رهبری ارتقا می دهد. محققان بیان می کنند که رهبران خدمتگزار، توانمند، فراگیر، اخلاقی، متعادل هستند و بر پیشرفت و موفقیت دیگران تمرکز دارند و به سازمان و جامعه توجه دارند. رهبران خدمتگزار برای ایجاد تفاوت مثبت در زندگی دیگران و داشتن اهداف بشردوستانه و معنوی رفتارهای ایثارگرانه از خود نشان می دهند (۲۵). رهبری خدمتگزار نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام فعالیت هایی دارد که به سازمان در دستیابی به اهداف کمک می کند. تمرکز رهبری خدمتگزار سازمان نیست، بلکه کارمندانی هستند که از او پیروی می کنند. رهبری خدمتگزار احساس رهبری است که از منافع پیروان خود محافظت می کند و رفاه آن ها را در نظر می گیرد. رهبری خدمتگزار سبک رهبری است که خدمت به پیروان خود را در اولویت قرار می دهد تا نیازها و انتظارات آن ها را برآورده کند. رهبران خدمتگزار برای برآورده کردن خواسته های پیروان خود احساس تعهد اخلاقی می کنند و بنابراین در راستای منافع پیروان و سازمان های خود عمل می کنند. نظریه رهبری خدمتگزار به میزان رضایت کارکنان از موقعیت هایی که در سازمان خود تجربه کرده اند مربوط می شود (۲۶). به طور کلی درک سنتی از رهبری این است که رهبران، مدیران خوبی هستند که پیروان خود را کنترل و فرماندهی می کنند و زیردستان افراد مطیعی هستند که از دستورات رهبران مقتدر خود اطاعت می کنند. درحالی که در عصر جدید ماهیت هر دوی کار و محل کار به شدت تغییر کرده است، بنابراین تمرکز رهبری باید از

فرایند و نتیجه به مردم و آینده منتقل شود (۲۷). رهبری خدمتگزار به سبک رهبری اشاره دارد که در آن رهبران برآورده کردن نیازهای پیروان خود را در اولویت قرار می دهند. ایده اصلی زیربنای رهبری خدمتگزار این است که رهبران خدمتگزار به روش های اخلاقی و با فضیلت رفتار کنند تا پتانسیل پیروان خود را به طور کامل توسعه دهند و منافع پیروان خود را بر منافع خود ترجیح دهند (۲۸). این سبک رهبری یکی از رویکردهای جدید رهبری است که مورد توجه نظریه پردازان رهبری و مدیریت قرار گرفته است و آنان درصدد تبیین هرچه بیشتر ابعاد آن بوده و هستند. نظریه رهبری خدمتگزار توجه زیادی را در زمینه رهبری فعلی به خود جلب کرده است و نویسندگان برجسته درباره آن نوشتند و در سازمان های مهم به اجرا درآمد. انواع سازمان های تجاری، غیرانتفاعی، آموزشی و نیز سازمان های دولتی برای اداره خود اصول رهبری خدمتگزار را مورد استفاده قرار داده اند. رهبری خدمتگزار از جانب محققان زیادی به عنوان یک نظریه معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح است. بر اساس یکی از پژوهش های انجام شده، رهبری خدمتگزار کاربرد گسترده ای در انواع محیط های سازمانی دارد و یک سبک محتمل رهبری برای تمام نهاد های اجتماعی است (۲۹).

#### پیشینه پژوهش

- ظاهری (۱۳۹۹) تحقیقی تحت عنوان ارائه الگوی مدیریتی در تراز انقلاب برای مدیران عالی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر سبک مدیریتی شهید سبهد قاسم سلیمانی انجام داده. در پژوهش تحلیل مضمون مصاحبه ها، فیلمها و داده های متنی مرتبط با شهید قاسم سلیمانی پرداخته شده است. حاصل این تلاش، استخراج ۱۱ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر است. مشی سیاسی، مشی اقتصادی، مبانی اعتقادی، زمینه های فردی، زمینه های شغلی و مشی فرهنگی شش مضمون فراگیر این پژوهش است. سپس با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری نسبت به سطح بندی این مضمونها اقدام می کند. مبانی اعتقادی به عنوان اثرگذارترین مضمون در سطح چهارم، زمینه های فردی در سطح سوم، مشی های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی در سطح دوم و زمینه های شغلی به عنوان تأثیر پذیرترین مضمون در سطح اول قرار گرفت.

- قربانچی و ازگلی (۱۳۹۹) تحقیقی را تحت عنوان واکاوی سبک رهبری سردار شهید حاج قاسم سلیمانی الگوی متعالی رهبری خدمتگزار انجام دادند. با بهره گیری از راهبرد تحلیل مضمون، به ۲۴۸ مضمون پایه، ۲۱ مضمون سازمان دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر دست یافت. این مضمون ها شامل مهرورزی با مردم، تکلیف گرایی، تخلق به ارزشهای الهی، تمرکز بر مأموریت، معنویت فردی، شخصیت با صلابت، پرورش کارکنان، داشتن آرمان متعالی، اخلاص در عمل و بصیرت زیاد به عنوان مؤلفه های سبک متعالی رهبری خدمتگزار شهید قاسم سلیمانی است.

- جلالی فراهانی و فریدونی (۱۳۹۹)، تحقیقی را تحت عنوان مدل یابی تأثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان) انجام دادند. نتایج برازش مدل نشان از مناسب بودن مدل داشت.

یک تعدیل کننده در روابط بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی از طریق درک مسئولیت اجتماعی داخلی ارزیابی می کند. همچنین چگونگی تغییر رابطه رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در امارات، لبنان و تونس را بررسی می کند. داده های نظرسنجی از کارمندان شاغل در شرکت های بین المللی در سه کشور جمع آوری شد. یافته ها نشان می دهد که ارتباط بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی را می توان با مدل میانجیگری پیشنهادی تعدیل شده توضیح داد و این رابطه در کشورها متفاوت است.

- کیو و همکاران ۳ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان نحوه تعامل رهبری خدمتگزار و خودکارآمدی برای تأثیر بر کیفیت خدمات در صنعت هتل داری: یک رگرسیون چند گانه با تجزیه و تحلیل سطح پاسخ انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که خودکارآمدی رابطه بین رهبری خدمتگزار و کیفیت خدمات را تعدیل می کند و زمانی که سطح رهبری خدمتکار و خودکارآمدی بالاتر باشد، کیفیت خدمات کارمندان بالاتر بود. همچنین نتایج نشان داد که هرچه تفاوت بین سطح درک شده از رهبری خدمتگزار و خودکارآمدی بیشتر باشد، کیفیت خدمات کارکنان بالاتر است.

- ادیگازل و همکاران ۴ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان ارتباط بین رهبری خدمتگزار با مدیریت استراتژیک منابع انسانی در قانون شکنی و رضایت شغلی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد سازمان های خصوصی به دلیل از دست دادن مشتری در محیط های رقابتی می ترسند و بنابراین کارمندان آنها برای حفظ منافع سازمان خود فراتر از رویه های تعیین شده هستند. همچنین مشخص شد که رهبری خدمتگزار رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قانون شکنی و رضایت شغلی را تعدیل می کند.

- موستارد ۵ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان رهبری خدمتگزار در اداره بهداشت جانبازان انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد ویژگی های رهبر خدمتگزار مطلوب است و رهبری خدمتگزار را به عنوان مدل رهبری خود انتخاب کرده است. رهبری خدمتگزار در بزرگترین سیستم مراقبت های بهداشتی در ایالات متحده زنده و سالم است و این مدل برای بسیاری از رهبران پرستار یک نیروی راهنما برای بقا و رشد در یک سیستم مراقبت بهداشتی چالش برانگیز، پیچیده و شفاف بوده است.

- مورفی و همکاران ۶ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان مبانی رهبری: ارزیابی رهبری خدمتگزار و خودکارآمدی رهبری در دانشجویان سال اول بهداشت انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد هیچ تفاوت برنامه تحصیلی فردی برای رهبری خدمتگزار و خودکارآمدی رهبری مشخص نشد. از نظر جنسیت، نژاد، گرایش جنسی یا ایدئولوژی سیاسی تفاوت معناداری در نمرات کل رهبری خدمتگزار و خودکارآمدی رهبری پیدا نشد.

همچنین نتایج تحلیل مسیر نیز تأثیر رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی را بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی تأیید کرد. - عسکری و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را تحت عنوان تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی انجام دادند. نشان این تحقیق داد رهبری خدمتگزار بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و مستقیم دارد. به علاوه، نقش انگیزه خدمت عمومی به عنوان میانجی و نقش مهارت سیاسی به عنوان تعدیلگر، در رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه به تأیید رسید.

- الوداری و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان واکاوری ریشه های تاریخی خدمتگزاری از منظر امام علی (ع)، در نهج البلاغه انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد ۳ مضمون غالب، ۱۱ مضمون فراگیر، ۴۵ مضمون سازمان دهنده، ۱۱۹ مضمون اصلی و ۸۷ مضمون فرعی در سازه رهبری خدمتگزار در کتاب ارزشمند نهج البلاغه می باشد. همچنین مشخص شد که رهبری از منظر امام علی مقوله ای است که بر سه اصل معرفت، ایمان و عمل استوار بوده و عمل و رفتار رهبری نیز خود در برگیرنده شش حیطه خدامحوری، عقل محوری، بصیرت محوری، اخلاق محوری، خدمت محوری و فرایند محوری می باشد.

- احمدی و زردشتیان (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر بهبود عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد رهبری خدمتگزار به طور مستقیم و نیز به صورت غیرمستقیم و به واسطه توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

- ورلی و همکاران ۱ (۲۰۲۰)، مطالعه ای با عنوان رابطه بین رهبری خدمتگزار، هویت اجتماعی و انسجام تیمی در مسابقات بین دانشگاهی انجام دادند. ۲۸۸ ورزشکار بین دانشگاهی در مطالعه حاضر شرکت کردند (۱۶۵ نفر زن؛ ۱۲۳ نفر مرد) و پرسشنامه تجدید نظر شده در امر رهبری خدمتگزار برای ورزش را تکمیل کردند. برای ارزیابی روابط بین رهبری خدمتگزار، انسجام و هویت اجتماعی از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار انسجام را به طور مثبت پیش بینی می کند و این رابطه به طور کامل با هویت اجتماعی میانجی می شود. مطالعه حاضر از اثربخشی رهبری خدمتگزار در زمینه های ورزشی حمایت می کند و حمایت نظری از رویکرد هویت اجتماعی به رهبری را فراهم میکند.

- لیسریس و همکاران ۲ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان رهبری خدمتگزار، ادراک مسئولیت اجتماعی، معناداری اخلاقی و هویت سازمانی: شواهدی از خاورمیانه انجام دادند. این مطالعه رهبری خدمتگزار را به عنوان پیش بین ادراک از مسئولیت اجتماعی داخلی شرکت از کارمندان بررسی می کند و معناداری اخلاقی را به عنوان

- 4- Adiguzel & et al.
- 5- Mustard
- 6 -Murphy & et al.

- 1- Worley & et al
- 2- Lythreathis & et al
- 3 -Qiu & et al

علی، عوامل زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدهای سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک رهبری سردار دلها شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان تامین اجتماعی و مدل سازی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی، به تعداد نفر ۶۸۰۰ می‌باشد که از این تعداد ۱۹۹ نفر (بررسی اعتبار مدل تحقیق) به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک مدنظر قرار گرفتند.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از روش میدانی و ابزار مصاحبه استفاده شده است. افراد مورد مصاحبه شامل اعضا هیات علمی مدیریت، مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی می‌باشد. مصاحبه‌های انجام شده به صورت نیمه ساختارمند بوده و به صورت تلفنی انجام شده و جهت تدوین فرآیند مصاحبه چارچوبی تدوین شد که طی آن، پس از معرفی خود و بیان علت مصاحبه، تعریف کلی از سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک رهبری سردار دلها شهید حاج قاسم سلیمانی بیان شود. سپس سؤال‌هایی که بر اساس مطالعه پیشینه‌های نظری طراحی گردیده بود از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد که شامل پرسش‌های زیر است:

- متغیرهای کلیدی سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک رهبری شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان تامین اجتماعی کدامند؟
- راهبردها و پیامدهای سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک رهبری شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟

- مدل مطلوب سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک رهبری شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟

در این پژوهش در مجموع با ۲۱ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی مصاحبه انجام شد. از مصاحبه‌هشت به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه‌گیری پژوهش در مصاحبه نهم به اشباع رسید اما برای اطمینان با شش تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد.

- روئیز پالومینو و دل آرا (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان چگونه و چه زمان رهبران خدمتگزار به خلاقیت دامن می‌زنند: نقش نگرش خدمتگزار و انگیزه ذاتی انجام دادند. در این مقاله (۱) نگرش خدمتگزار کارمند به عنوان یک واسطه در رابطه خلاقیت رهبری و کارمند خدمتگزار و (۲) نقش انگیزه ذاتی در روابط مستقیم و واسطه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج نشان داد که نگرش خدمتگزار یکی از مکانیزمی است که رهبران خدمتگزار از آن برای پرورش خلاقیت استفاده می‌کنند و با افزایش انگیزه ذاتی کارکنان، این نقش میانجی نگرش خدمتگزار تقویت می‌شود. با این حال، وقتی انگیزه ذاتی کاهش می‌یابد، میانجیگری برمی‌گردد و رابطه خلاقیت رهبری و کارمند دوباره قابل توجه می‌شود.

#### مواد و روش‌ها

روش پژوهش حاضر در بخش اول کیفی، بر اساس هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها مداخله‌ای از نوع تجربی می‌باشد. از آنجاکه پژوهش حاضر بر شکل دهی چارچوب نظری جدید «تدوین تئوری» تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد از استراتژی داده‌بنیاد بهره‌میرد. پاسخ به سؤال‌های این تحقیق نیازمند نوعی روش‌شناسی است که بتوان نظرات مدیران و خبرگان سازمان مزبور را که به طور معمول داده‌هایی کیفی اند بررسی و تحلیل کند بنابراین از میان رویکردهای نظریه داده‌بنیاد، رویکرد پارادایمی به دلیل ساختارمندی بیشتر انتخاب گردیده است.

در بخش دوم پژوهش به منظور بررسی اعتبار مدل سبک رهبری خدمتگزار مبتنی بر سبک رهبری سردار دل‌ها شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان تامین اجتماعی از طریق عوامل استخراج شده در روش داده‌بنیاد، روش کمی مدنظر قرار گرفته است.

برای اعتبارسنجی و قابلیت کاربرد مدل در جامعه هدف، مدل طراحی شده در جامعه هدف مورد نظر مورد آزمون قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد کشف رابطه میان شرایط

جدول ۱. اطلاعات پرسش‌نامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار تعالی سازمانی

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
رهبری	۰/۷۲	۰/۸۰۰	۰/۶۵	۰/۴۰	۰/۲۶	۰/۷۸	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
خطمی	۰/۷۶	۰/۸۲۵	۰/۶۲	۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۵۳	۰/۷۶	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
کارکنان	۰/۸۱	۰/۸۶۹	۰/۵۹	۰/۴۰	۰/۲۹	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۸۲	—	—	—	—	—	—	—	—	—
مشارکت	۰/۷۸	۰/۸۷۱	۰/۶۳	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۴۹	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۷۵	—	—	—	—	—	—	—	—
فرایندها	۰/۸۲	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰/۲۸	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۷	—	—	—	—	—	—	—
نتایج مشتریان	۰/۸۰	۰/۸۲۶	۰/۶۵	۰/۳۲	۰/۲۹	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۸۱	—	—	—	—	—	—
نتایج کارکنان	۰/۷۸	۰/۷۹۴	۰/۶۳	۰/۳۳	۰/۳۱	۰/۴۹	۰/۴۴	۰/۲۷	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۷۹	—	—	—	—	—
نتایج حاصل از جامعه	۰/۷۹	۰/۸۲۱	۰/۵۵	۰/۳۵	۰/۳۳	۰/۳۵	۰/۳۷	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۳۰	۰/۷۴	—	—	—	—
نتایج کلیدی بر اساس عملکرد	۰/۸۳	۰/۸۰۲	۰/۵۶	۰/۴۱	۰/۳۰	۰/۳۴	۰/۳۳	۰/۴۴	۰/۵۳	۰/۴۰	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۷۶	—	—	—
یادگیری	۰/۸۳	۰/۸۸۳	۰/۶۶	۰/۱۴	۰/۲۹	۰/۴۲	۰/۲۹	۰/۲۷	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۳۶	۰/۷۸	—	—
نوآوری	۰/۷۶	۰/۸۰۱	۰/۶۱	۰/۴۲	۰/۲۲	۰/۴۸	۰/۳۶	۰/۳۶	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۴۲	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۷۵	—
بهره‌وری	۰/۷۹	۰/۸۸۹	۰/۵۷	۰/۴۱	۰/۲۹	۰/۳۶	۰/۴۲	۰/۴۴	۰/۳۷	۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۴۱	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۷۶

شد که در ادامه نمونه ای از شناسه گذاری توصیفی و سپس جدول

#### یافته ها

شناسه گذاری تفسیری ارائه می شود:

در این پژوهش همان طور که پیش از این نوشته شد، با استفاده از روش تحلیل مضمون، شناسه گذاری های توصیفی و تفسیری انجام

جدول (۲): مضمون های برگرفته از زندگی نامه، سخنرانی ها، یادداشت ها و وصیت نامه شهید و مصاحبه ها

مضمون پایه	منبع	داده‌ها
مجاهدتمستمر تربیت اسلامی	بیانات امام خامنه‌ای	سردار شهید قاسم سلیمانی نمونه برجسته‌ای از تربیت شدگان اسلام و مکتب امام خمینی بود. او همه عمر خود را به جهاد در راه خدا گذراند.
فراجناحی بودن	بیانات امام خامنه‌ای	در مسائل داخلی اهل حزب و جناح و این گونه تقسیم‌بندی‌ها نبود؛ اما به شدت انقلابی و پایبند به خط نورانی و مبارک امام بود و انقلاب و انقلابی‌گری، خط قرمز قطعی او بود.
اخلاص زیاد- اهل اقدام	بیانات امام خامنه‌ای	این که دل‌ها این جور همه متوجه می‌شوند، نشان‌دهنده این است که یک اخلاص بزرگی در آن مرد وجود داشت؛ مرد بزرگی بود.
خطرپذیری واقعی- تدبیر شجاعانه- عمل مبتنی بر فکر	بیانات امام خامنه‌ای	برخی شجاعت دارند؛ اما تدبیر و عقل لازم را برای به کار بردن شجاعت ندارند و برخی اهل تدبیرند؛ اما اهل اقدام و عمل نیستند و دل و جگر کار را ندارند. حاج قاسم از دفاع مقدس تا پایان عمر با شجاعت به دل خطر می‌رفت اما در عین حال با تدبیر و فکر و منطق عمل می‌کرد.
تعصب بر ولایت فقیه	وصیت‌نامه شهید قاسم سلیمانی	جهان اسلام پیوسته نیازمند رهبری است؛ رهبری متصل و منصوب شرعی و فقیه به معصوم خوب می‌دانید منزه‌ترین عالم دین که جهان را تکان داد و اسلام را احیا کرد، یعنی خمینی بزرگ و پاک ما، ولایت فقیه را تنها نسخه نجات بخش این امت قرار داد.
ایمان زیاد به اصول دین	وصیت‌نامه شهید قاسم سلیمانی	شهادت می‌دهم که قیامت حق است. قرآن حق است. بهشت و جهنم حق است. سؤال جواب حق است. معاد، عدل، امامت، نبوت حق است.
شایسته سالاری	وصیت‌نامه شهید قاسم سلیمانی	ملاک مسئولیت‌ها را برای انتخاب فرماندهان، شجاعت و قدرت اداره بحران قرار دهید.
پایبندی به جمهوری اسلامی	وصیت‌نامه شهید قاسم سلیمانی	در مسائل سیاسی آن‌جا که بحث اسلام، جمهوری اسلامی، مقدسات و ولایت فقیه مطرح می‌شود، این‌ها رنگ خدا هستند؛ رنگ خدا را بر هر رنگی ترجیح دهید.
حضور میدانی کنار پیروان/ همدلی	محمدرضا فلاح هم‌مرز	به سردار گفتم جاده کمین خورده و نمی‌توان از آن عبور کرد. ایشان گفتند با هلی کوپتر می‌رویم. گفتم هلی کوپتر هم در مسیر داعش است. حاج قاسم گفت از هوا، از زمین و از جناحین هم آتش باران من باید بروم به بچه‌های مردم سر بزنم.

باوقار و آرام مظهر ما می‌توانیم حل المسائل بودن	سرلشکر پاسدار محمدحسین سلامی	در نظر حاج قاسم هیچ معادله‌ای غیر قابل حل نبود؛ همیشه در قلب خطر، کوه آرامش و وقار بود و دشمنان را به شکست کشانده بود.
اعتقاد به برادری بین اعضای سازمان توجه و احترام به حقوق مردم	سخنرانی سردار قاسم سلیمانی	در زمان جنگ، این القاب، سردار در آن نبود، عمومی‌تر کلمهٔ رایج در جنگ برادر بود، برادر همت، برادر قاسم، برادر احمد و...؛ عمومی‌ترین کلمه رایج در جنگ همین بود. ما در این‌جا (جمع مدافعان حرم/سوریه) هستیم باید دقت هم کنیم حلال و حرام را دقت کنیم، زندگی مردم را باید دقت کنیم، بیت مردم را نمی‌توانیم تصرف کنیم.
اعتقاد به جذب حداکثری/ایفای نقش سخنگویی	حجت الاسلام علی شیرازی	به دنبال جذب حداکثری بود. ایشان مدام تأکید بر این داشتند که در جمع بسیجی‌ها که انقلابی هستند سخنرانی نکنید، بروید در فضاهایی که انقلاب را نمی‌شناسند حرف بزنید، در دانشگاه‌ها که انواع و اقسام افراد هستند با سخنرانی آن‌ها را جذب کنید.
سحرخیزی پرکاری	حجت الاسلام علی شیرازی	صبح‌ها هم معمولاً ساعت ۳ از خانه بیرون می‌رفت. ورزش می‌کرد. استخر یا کوه می‌رفت. پیاده‌روی می‌کرد و قبل از ساعت ۷ در محل کار بود.
اعتقاد به امدادهای الهی/ ایجاد انگیزه در ملت	سخنرانی سردار حاج قاسم سلیمانی	چه آمریکا چه سعودی بخواهد کاری کند نمی‌تواند کاری بکند چون اراده الهی است این‌ها پیش‌زی همنیستند. در مقابل اراده الهی چون این ملت آماده جان‌فشانی است.
تکبرگریزی	سخنرانی سردار حاج قاسم سلیمانی	من همان برادر قاسم دیروز هستم با همان لباس دیروز البته با محاسن سفید.
باور قلبی به خدمت به بندگان	حجت الاسلام عبدالله حاجی	خدمت به بندگان خدا را قوی‌ترین ابزار تقرّب الی الله می‌دید.
جهان بینی توحیدی/ شکرگزاری همه جانبه/ باور به راه امام خمینی	وصیت‌نامه شهید قاسم سلیمانی	خداوندا! تو را سپاس که مرا صلب به صلب، قرن به قرن، از صلبی به صلبی منتقل کردی و در زمانی اجازه ظهور و وجود دادی که امکان درک یکی از برجسته‌ترین اولیائت را که قرین و قریب معصومین است، عبد صالحت خمینی کبیر را درک کنم.
قدرت تحلیل‌خوب قدرت تشخیص	سردار عبدالله مبینی دهکردی	کسانی که از نزدیک با شهید سلیمانی تعامل داشتند می‌دیدند که عمیق‌ترین و قوی‌ترین تحلیل‌ها متعلق به حاج قاسم بود. حدس‌هایی که می‌زد درست بود و تشخیص‌هایش نیز بسیار دقیق بود.
دلجویی از نیروها مربی بودن	سردار عبدالله مبینی دهکردی	در میدان رزم بر سر نیروها نهب می‌زد و این امری طبیعی است چرا که فرمانده باید کار رزم را پیش ببرد. اما هر جا هم که تندی می‌کرد بلافاصله عذرخواهی کرده و با بوسیدن سر طرف مقابل از وی دلجویی می‌کرد.
شهرت‌گریزی	ابراهیم حاتمی کیا	به حضرت آقا گفتم خیلی دوست دارم فیلم زندگی حاج قاسم را بسازم اما ایشان به هیچ عنوان راضی نمی‌شود. ایشان هم گفتند حاج قاسم خیلی مشغله دارد و شاید دلیلش همین است. شما قدری صبر کن.
فاصله نگرفتن از پیروان	دکتر ابراهیم متقی	در میان نیروها و ایشان چیزی به نام تمایز وجود نداشت؛ او در محیط‌های عملیاتی، لباس خاکی عملیاتی بدون درجه نظامی می‌پوشید که الگوی دوران دفاع مقدس است.
پرورش نیروها حین کار/ قدرت فرمانده سازی	دکتر ابراهیم متقی	فرمانده قوی باید فرمانده ساز باشد و به جانشین پروری توجه داشته باشد. حاج قاسم به جانشین پروری توجه داشت و این کار را در محیط عملیاتی انجام می‌داد. در این محیط است که افراد آب دیده و آماده برای فرماندهی می‌شوند.
تحمیل نکردن فکرها به دیگران	حجت الاسلام سید حسن نصرالله	حاجی هر وقت ایده‌ای داشت آن را تحمیل نمی‌کرد بلکه با بچه‌ها در میان می‌گذاشت و بحث می‌کرد. اگر می‌پذیرفتند عملی می‌کردند و اگر نه، بهشان تحمیل نمی‌کرد.
خدمت به پیروان/ توجه به پیروان بعد از خدمت	حجت الاسلام اسماعیل سعادت نژاد	یک جانباز قطع نخائی و نابینا هم بود از لشکر ثارالله و بچه اصفهان. حاج قاسم سالی چندبار خانه آن‌ها می‌رفت و می‌گفت زمانی که میام، تمام کارهای او برعهده من است. وقتی می‌رسید می‌گفت بیا بریم حمام! و حاج قاسم بغلش می‌کرد و می‌بردش حمام و دوش می‌گرفت و کیسه‌اش می‌کشید و صابونش می‌زد.

## جدول (۳): شکل‌گیری مضمون‌های فراگیر از مضمون‌های سازمان‌دهنده و مضمون‌های پایه

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
نگاه پدران، مربی‌گری، ارتباط نزدیک با نیروها، جلب مشارکت پیروان، متقاعدسازی، تربیت افراد، روشن کردن افق‌ها، اعتماد کردن به پیروان	تربیت کارکنان	نقش مربی‌گری
برخورد محبت‌آمیز، رفق و مدارا، محبت به زیردستان، ارتباط دلی با پیروان	محبت به زیردستان	تخلیق به ارزش‌های الهی
صداقت، وفاداری، خلق خوش، عفو و گذشت، تحمل‌پذیری زیاد، صبوری، سخاوت، سعه صدر	اخلاق حسنه	داشتن آرمان متعالی
آرمان‌خواهی شدید، فداکاری زیاد، تفکر عاشورایی، تکلیف‌گرایی زیاد، اهل جهاد بودن، شوق شهادت، رویارویی با جبهه کفر	تفکر عاشورایی	جذب حداکثری
پایبندی به آرمان‌های انقلاب، پایبندی به خط امام، عرق به اسلام، عرق به نظام، وقف متعالی اهداف شدن، پایبندی به ارزش‌ها	پایبندی به اصول	عیب پوشی
ادب و احترام، خیرخواهی، توجه به علاقه مخاطب، یتیم‌نوازی، حسن مسئولیت نسبت به مردم، خوب گوش دادن، گشاده‌رویی، مهربانی با ضعفا، عیب پوشی	عشق به مردم	مردم دوستی، از جنس مردم بودن، برخورد صمیمی، خدمت‌خالصانه به مردم، کنار مردم بودن در بحرآن‌ها، عشق ورزی به مردم، ساده زیستی
فروتنی، نداشتن غرور، پرهیز از تکبر، متواضع بودن، جو مقام و پست را نگرفتن	تواضع و فروتنی	تیزبینی، شناخت زمانه، فهم تقابل حق و باطل، قدرت تحلیل محیط، ظرفیت‌سازی، شناخت دشمن، توان ظرفیت‌سازی جدید
دانش تخصصی بالا، ادراک فنی، ابتکار بالا، تدبیر قوی، شایستگی مدیریتی، ذکاوت	حسن تدبیر	بی‌تعلقی به دنیا، شهادت طلبی، شهرت‌گریزی، ساده زیستی
دعا و نیایش فردی، تأکید بر نماز شب، حضور در مراسم توسل، اهل نماز اول وقت بودن	عبادت فردی	تقوا و خودکنترلی، تهذیب نفس، خودسازی، پاکدامنی
استکبارستیزی، احیا روح آزادی بخشی در جهان، ارتباط با همه مبارزان جهان، عدم سازش با دشمن	مبارز بودن	اهل نماز
خستگی‌ناپذیری، کار زیاد، استقامت زیاد، بلندهمتی، تلاش فراوان، پشتکار زیاد	استقامت بالا	تکلیف‌گرایی
ایمان به امدادهای الهی، باور به امداد غیبی، توکل بالا، خداباوری، اعتقاد به وعده‌های خدا، حسن ظن نسبت به خدا	اعتماد به خدا	اعتماد به خدا
ورود نکردن به جناح بندی‌های سیاسی، پرهیز از حواشی، فراجناحی عمل کردن، مسئولیت‌پذیری نسبت به مأموریت خود	پرهیز از حواشی	تمرکز به مأموریت
اهل تشریفات نبودن، پیشگام بودن، حضور میدانی زیاد	میدانی بودن	تمرکز به مأموریت
شجاعت زیاد، خطرپذیری زیاد، تدبیر شجاعانه، ترسیدن از خطرها، جرأت زیاد، شهامت	نهراسیدن از خطر	شخصیت الهام بخش
داشتن طمأنینه، الهام بخش بودن، قدرت روحی خوب	شخصیت الهام بخش	صلابت شخصیت
آرامش در بحرآن‌ها، صلابت فردی، تزلزل نداشتن، تصمیم‌گیری قاطع	صلابت شخصیت	صلابت شخصیت



نمودار (۱): مؤلفه های سبک متعالی رهبری خدمتگزار شهید قاسم سلیمانی

– پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تأیید شد. در جداول زیر ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می توان این دو ضریب را باهم مقایسه کرد:

در این پژوهش به منظور گردآوری داده ها از پرسش نامه ای محقق ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از روسا و معاونین و مسئولین واحدهای ادارات سازمان تامین اجتماعی تکمیل شد. روایی سازه ۲ از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است. تست های روایی همگرا (تأییدی): تست هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می رود عبارت اند از :

- همه بارهای عاملی معنادار باشد؛
- بارهای عاملی بالای ۵ / باشد و بهتر این که بالای ۷ / باشد؛
- AVE میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۵ / باشد؛

جدول ۴. ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی مؤلفه های رهبری خدمتگزار

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
خدمت رسانی	۰,۷۲۶	۰,۸۰۱	۰,۶۱	۰,۴۱	۰,۳۰	۰,۷۸	-	-	-	-	-	-	-
تواضع و فروتنی	۰,۸۳۸	۰,۸۸۹	۰,۵۷	۰,۱۴	۰,۰۸	۰,۵۳	۰,۷۶	-	-	-	-	-	-
قابلیت اعتماد	۰,۷۷۹	۰,۸۱۶	۰,۶۶	۰,۴۲	۰,۲۲	۰,۴۷	۰,۵۲	۰,۸۲	-	-	-	-	-
نوع دوستی	۰,۷۹۴	۰,۸۳۶	۰,۵۶	۰,۴۱	۰,۲۴	۰,۳۹	۰,۴۴	۰,۳۶	۰,۷۹	-	-	-	-
تعامل	۰,۸۳۶	۰,۸۴۷	۰,۵۹	۰,۲۸	۰,۲۶	۰,۴۸	۰,۵۳	۰,۴۵	۰,۵۱	۰,۷۷	-	-	-
تعادل کار و زندگی	۰,۸۵۲	۰,۸۳۲	۰,۵۸	۰,۴۱	۰,۲۹	۰,۳۸	۰,۵۴	۰,۴۱	۰,۴۷	۰,۵۸	۰,۷۸	-	-
آینده نگری	۰,۷۳۶	۰,۸۰۱	۰,۶۱	۰,۴۲۱	۰,۳۱۰	۰,۳۵	۰,۵۰	۰,۴۰	۰,۳۰	۰,۳۷	۰,۳۸	۰,۷۸	-
اخلاق گرایی	۰,۸۳۸	۰,۸۸۹	۰,۵۸	۰,۱۳۷	۰,۰۱۹	۰,۳۲	۰,۴۷	۰,۳۲	۰,۳۲	۰,۴۱	۰,۳۶	۰,۳۳	۰,۷۶

با توجه به جدول فوق میتوان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است  
 زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و  
 همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا

؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همبستگی روایی و اگر نیز مورد  
 تأیید است. زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$

جدول ۵. کدگذاری نهایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد ابعاد رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
خدمت رسانی		من به عنوان مدیر معنقد هستم که خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و مهم مدیر سازمان میباشد.	A1
		من بعنوان مدیر برای دیگران الگویی می باشم که از این طریق بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند.	A2
		من به عنوان مدیر در خدمت به د و قدردانی از طرف آن ها نمی باشم.	A3
		من بعنوان مدیر بیشتر مایل هستم که خدمت کنم تا اینکه دیگران به من خدمت کنند.	A4
		من بعنوان مدیر علاقه مندی خودم را، به وسیله تشویق کردن نشان می دهم.	A5
		من به عنوان مدیر از طریق الگو بودن در خدمت رسانی، دیگران را نیز به این کار تشویق میکنم.	A6
تواضع و فروتنی		من به عنوان مدیر با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد میکنم.	B1
		من به عنوان مدیر برای تمام کارکنان احترام قائل هستم	B2
		من به عنوان مدیر تمایل دارم که قدرت و اقتدار خود را با دیگران به اشتراک بگذارم.	B3
		من به عنوان مدیر به افراد سازمان کمک میکنم، حتی اگر منافع خود را فدای منافع آنها کنم.	B4
		من به عنوان مدیر به دیگران کمک میکنم حتی اگر برای من نفعی نداشته باشد.	B5
		من به عنوان مدیر به تعریف و تمجید از خود علاقه مند نیستم.	B6
		من به عنوان مدیر رفتارهایم از سر تواضع و فروتنی میباشد.	B7
		من به عنوان مدیر نسبت به شغل خود حس معناداری دارم.	B8
		من به عنوان مدیر از شایستگی لازم برای شغل خود برخوردار هستم	B9
رهبری خدمتگزار		من به عنوان مدیر، به کارکنان اجازه میدهم تصمیماتی را بگیرند که باعث افزایش مسئولیتهای آنان میگردد	C1
		من به عنوان مدیر به افراد اجازه میدهم که ایده جدید خود را پیاده کنند حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد.	C2
		من به عنوان مدیر نشان داده ام که خواستار گنجاندن چشم انداز کارکنان در چشم انداز سازمان میباشم	C3
		من به عنوان مدیر با کمک کارکنان، چشم اندازی دقیق برای سازمان خود تهیه کرده ام.	C4
		من به عنوان مدیر به وسیله الگو و نمونه بودن در کارها، کارکنان را هدایت و راهنمایی میکنم.	C5
قابلیت اعتماد		من به عنوان مدیر، کارکنان را به عنوان یک عامل اثرگذار در آینده سازمان می بینم.	C6
		من به عنوان مدیر در راز نگهداری، اعتماد و اطمینان دارم.	C7
		من به عنوان مدیر با اعتمادی که به کارکنان دارم باعث افزایش تعهد آنها به سازمان میشوم.	C8
		من به عنوان مدیر به همه کارکنان احترام میگذارم	C9
		من به عنوان مدیر اعتماد و اطمینان را به وسیله دریافت نظرات کارکنان نشان میدهم.	C10
		من به عنوان مدیر اعتمادسازی را به صورتی که فرهنگ در کل واحد تبدیل کرده ام	C11

D1	من به عنوان مدیر محبت و دلسوزی خود را به کارکنان در رفتارهایم نشان میدهم.	نوع دوستی
D2	من به عنوان مدیر توجه خود را به کارکنان نشان میدهم.	
D3	من به عنوان مدیر درآشفته‌گی و ناراحتی‌ها با خونسردی و تدبیر عمل میکنم.	
D4	من به عنوان مدیر از حقوق کارکنان در سازمان پشتیبانی و دفاع میکنم.	
D5	من به عنوان مدیر، شخصی مهربان و رؤف میباشم.	
D6	من به عنوان مدیر حمایت همه جانبه از کارکنان واحد خود به عمل می آورم.	
E1	من به عنوان مدیر ارتباطات شفافی را با سایر مدیران و کارکنان ایجاد میکنم.	تعامل
E2	در این مجموعه، اتحاد و همبستگی خوبی بین مدیریت و کارکنان در این واحد سازمانی وجود دارد.	
E3	من به عنوان مدیر در حل اختلاف میان کارکنان شرکت میکنم و با آنها در تعامل مداوم هستم.	
E4	من به عنوان مدیر در این سازمان، با کارکنان در حل مسائل سازمانی مشارکت و همکاری میکنم.	
E5	روحیه من به عنوان مدیر واحدها در این سازمان، قوی است.	
E6	در این سازمان ارتباطات باز بین مدیران و کارکنان برقرار است.	
E7	تیم سازی یکی از اصول اساسی مدیریت من در این سازمان است.	تعادل در کار و زندگی
F1	من به عنوان مدیر با دلسوزی و جدیت کار خود را انجام میدهم.	
F2	من به عنوان مدیر از کار خود و بودن در چنین محیطی احساس رضایت میکنم.	
F3	من به عنوان مدیر سازمان از آرامش درونی نسبتی برخوردار هستم.	
F4	در این سازمان، تصمیم گیری در مورد چگونگی پیاده سازی شغل در محدوده مسئولیت پذیری من به عنوان مدیر است.	
F5	بین زمان و حجم مسئولیت محوله در سازمان تناسب وجود دارد.	
F6	در سازمان فضایی وجود دارد که مدیران بتوانند قضاوت درست در تقسیم عادلانه کار داشته باشند.	آینده نگری
F7	تصمیم مدیران در انجام وظایف شغلی خود در وهله اول اهمیت قرار دارد.	
G1	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی همواره به آینده چشم داشته و اهداف کوتاه مدت را تدوین میکنم.	
G2	جو محیط به کارکنان اجازه نمیدهد بیشتر از ظرفیت خود کار کنند.	
G3	به عقیده من به عنوان مدیر بروز شدن مداوم فناوریهای اطلاعاتی، نحوه کاری مدیران را تحت تأثیر قرار میدهد.	
G4	به عقیده من به عنوان مدیر، برای دوراندیشی و کسب مزیت رقابتی، مدیران به یادگیری مشغولان و دیگران را بدین کار ترغیب میکنند.	
G5	من به عنوان مدیر به توانمندسازی کارکنان به عنوان عاملی برای رسیدن به آینده ای مطلوب ایمان ندارم.	اخلاق گرایی
G6	من به عنوان مدیر این واحد سازمانی از قدرت ریسک پذیری خوبی برخوردارم.	
H1	من به عنوان مدیر شرح وظایف اداری اخلاقی و انتظارات سازمان را با توجه به چشم انداز کشور، برای کارکنان توجیه میکنم.	
H2	من به عنوان مدیر به ارزش های اخلاقی پایبند هستم.	
H3	من به عنوان مدیر، توجه به قانون را به عنوان یکی از عوامل اخلاقی مدنظر قرار داده ام.	
H4	من به عنوان مدیر از سبکهای اخلاق مدارانه برای اداره امور استفاده میکنم.	
H5	من به عنوان مدیر بین منافع خود و سازمان ارتباط برقرار کرده و معتقد هستم حل مسائل سازمانی یک عقیده و منش است.	
H6	من به عنوان مدیر، عدالت محوری را سرلوحه کار خویش قرار میدهم.	

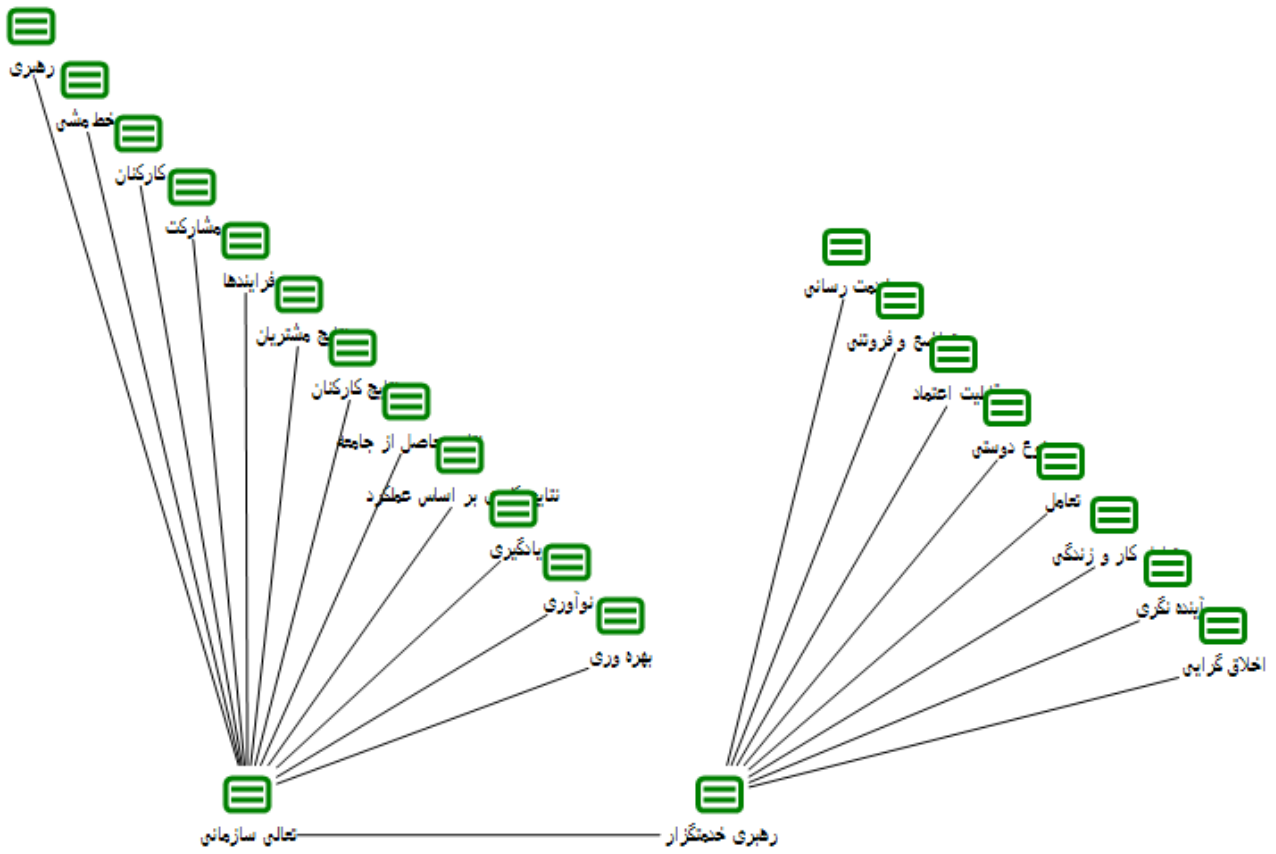
H7	من به عنوان مدیر سازمان سعی دارم با استحکام فرهنگ سازمانی، در مقابل فشارهای محیطی آسیب پذیر نباشم.	
I1	مدیران سازمان در تدوین رسالت و چشم انداز و اهداف کلی آن و اجرای آن اهتمام دارند	
I2	مدیران سازمان از تأثیر ساختار سازمانی استقرار یافته در بهبود نتایج اطمینان دارند.	
I3	مدیران سازمان حامی ارزشهای سازمان میباشند	
I4	مدیران سازمان از تلاش و جدیت افرادی که در بهبود سازمان مؤثرند شخصاً قدردانی سازنده میکنند.	رهبری
I5	مدیران بهطور منظم با اختصاص دهندگان مالی برای بهبود امور سازمان تماس دارند	
I6	مدیران سازمان از سبکهای رهبری نوین برای مدیریت خود استفاده میکنند.	
I7	مدیران این سازمان از سبکهای رهبری اخلاق مدارانه و مشارکتی در مدیریت خود استفاده میکنند.	
G1	مدیران سازمان در تدوین استراتژی از منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی استفاده میکنند	
G2	منابع لازم برای اجرای استراتژی تدوین شده اختصاص مییابند و یا در قالب طرحها و خط مشی ها عملی میشود.	
G3	فعالتهای مدیران در چهارچوب استراتژی و اهداف سازمانی است	
G4	سازمان آمادگی اعمال تغییر در استراتژیها را دارد و در این زمینه هوشمندانه عمل میکند	خط مشی
G5	برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان از استراتژی و اهداف سازمانی تأثیر میگیرد.	
G6	استراتژیهای سازمان تحت یک منشور کلی منتشر و در اختیار مدیران قرار گرفته است	
G7	برای خط مشی گذاری در سازمان از کارکنان و مدیران بهطور تعاملی نظرسنجی به عمل میآید.	تعالی سازمانی
K1	مدیران سازمان در زمینه همسوسازی نیازهای آموزشی کارکنان با اهداف سازمان از طریق نظام ارزیابی اقدام مینمایند.	
K2	مدیران سازمان، کارکنان را در جهت بهبود امور مشارکت میدهند.	
K3	مدیران سازمان با کارکنان ارتباط و گفتمان متقابل دارد و جریان اطلاع رسانی در سازمان مناسب است.	کارکنان
K4	مدیران از تلاش کارکنان در مورد موفقیت سازمانی به نحوه مناسبی تقدیر میکنند.	
K5	همکاری با سایر نهادهای علمی، در سایه آینده نگری و ایجاد فرصتهای بیشتر توسط مدیران انجام میشود.	
L1	کلیه اطلاعات ضروری به روز بوده و در دسترس مدیران میباشد.	
L2	منابع در جهت تحقق اهداف استراتژی که اختصاص مییابند که باعث موفقیت سازمان میشود.	
L3	امکان و تجهیزات ورزشی موجود در جهت اهداف استراتژیک استفاده میشود.	مشارکت
L4	فناوریهای جدید در جهت پیشرفت هرچه بیشتر مدیران به کار گرفته میشوند.	
L5	آموزشهای لازم برای استفاده از امکانات به روز به مدیران داده میشود.	
L6	بودجه لازم برای تهیه امکانات مورد نیاز مدیران در اختیار سازمان داده میشود.	
M1	نظام ارزیابی مدون و استانداردی برای کسب اطمینان از موفقیت آمیز بودن فعالتهای سازمان وجود دارد.	فرایندها
M2	تخصص های شغلی جدید با توجه به نیازهای آموزشی توسط مدیران تشخیص داده شده، طراحی و اجرا میشوند	

M3	بهبود مستمر ، د ر زمینه شناسایی نیازها، با الگو گرفتن از سازمان های موفق صورت میگیرد.	
M4	از نتایج ارزیابی های صورت گرفته برای حل ریشه ای و جلوگیری از بروز مجدد مشکلات استفاده میشود.	
M5	فعالتهای پشتیبانی، اداری ، نیز هم سطح امور دیگر موردتوجه قرار گرفته و بهبود مستمر بهبود می یابد .	
M6	ارتباط مستمر و مناسبی بین سازمان و جامعه د ر زمینه نیازسنجی و رضایت سازمان از مدیران وجود دارد	
N1	میزان رضایت سازمان هایی که با مدیران این سازمان در تماس اند ، رو به بهبود است	
N2	میزان رضایت سازمانهایی که با مدیران این سازمان مرآوده دارند ، در مقایسه با سازمان های دیگر بهتر یا حداقل قابل مقایسه است .	
N3	نظام ارزیابی مدونی جهت تعیین میزان رضایت ارباب رجوعان از امکانات و خدمات سازمان وجود دارد .	
N4	بین سازمانها و ارگانهایی که با مدیران این سازمان مرآوده دارند، در زمینه تعیین میزان رضایت تفکیک و تمایزی وجود دارد .	
N5	داده هایی وجود دارد که نشان میدهد، کیفیت کاری مدیران این سازمان به مراتب بهتر از سازمانها مشابه است .	
N6	در این سازمان، روش هایی وجود دارد تا از طریق آنها در زمینه رضایت و وفاداری سازمان هایی دیگر که با این سازمان در تماس هستند ، تلاش مؤثر انجام گردد .	نتایج مشتریان
N7	سازمان میتواند نشان دهد که نتایج نظرسنجی در مورد مدیران را همواره بهبود مؤثر برای بهبود برنامه های آموزشی و خدمات به دانشجویان به کار می برد	
N8	سازمان موضوعاتی از قبیل هویت بیداری، جذب ، خروج و تعداد شکایات از مدیران که نشان دهنده رضایت آنان میباشد را بهبود منظم مورد اندازه گیری و ارزیابی قرار میدهد و بر اساس نتایج آن اقدامات لازم را بعمل می آورد .	
N9	ارباب رجوعان، سامانه ای در اختیار دارند تا در صورت بروز مشکل با مدیران از آن استفاده کنند .	
N10	مدیر این سازمان د ر مورد نظرات و دیدگاه های کارکنان راجع به موضوعاتی مانند محیط کاری، بهداشت، ایمنی، ارتباطات شغلی ، پاداش و رضایت کلی بازخورد منظمی دریافت میکند .	
O1	نظرات کارکنان این سازمان با کارکنان سازمان های دیگر توسط مدیریت مقایسه میشود	
O2	مدیر جوی را حاکم میکند تا کارکنان از رضایت شغلی همکاران خود اطلاع داشته باشند .	نتایج کارکنان
O3	مدیریت معتقد است که رضایت شغلی کارکنان یک روند رو به بهبود را طی میکند	
O4	این سازمان به تمهیداتی برای محافظت از محیط زیست و نیز حفظ منابع انرژی اندیشیده و نیز نیل به نتایج مطلوب دست یافته است .	
P1	نتایج به دست آمده از تمهیدات فوق یک روند صعودی دارد .	
P2	ارزیابی از نظر همسایگان و جامعه نسبت به رضایت آنان از این سازمان صورت می پذیرد .	نتایج حاصل از جامعه
P3	نتایج عملکرد این سازمان رو به بهبود است .	
P4	نتایج حاصل از عملکرد در این سازمان، بهتری حداقل قابل مقایسه با سازمانهای دیگر میباشد .	

Q1	سیستم ارزیابی مدونی برای شناخت برنامه های آموزشی مورد نیاز کارکنان، توسط مدیریت وجود دارد	
Q2	برنامه های آموزشی روند تکاملی دارد.	نتایج کلیدی بر
Q3	برنامه های آموزشی سازمان نسبت به سازمانهای دیگر قابل مقایسه ای بهتر است	اساس عملکرد
Q4	نتایج ارزیابی های برنامه ریزی، امور حقوقی، اداری و مالی روندی رو به بهبود دارد.	
Q5	من به عنوان مدیر، در کارم به طور کامل از مهارت ها و توانایی هایم استفاده میکنم.	
R1	من به عنوان مدیر، در کارم فرصتهایی برای بهبود دانش، مهارت ها و توانایی هایم دارم که بدان وسیله میتوانم موقعیت جدیدی را به عهده بگیرم.	
R2	من به عنوان مدیر، آموزش های مهارتی که دریافت میکنم، میتوانم برای بهبود کارم بهطور آبی بکار گیرم.	
R3	به نظر من به عنوان مدیر، در این سازمان روی آموزش کارکنان در همه سطوح و بهطور یکسان تأکید میشود.	
R4	به نظر من به عنوان مدیر، در این سازمان کارکنان نیاز دارند که بهطور مستمر دانش و سطح تحصیلات خود را افزایش دهند.	
R5	به نظر من به عنوان مدیر، کارکنان در مورد تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان پرس و جو میکنند.	
R6	به نظر من به عنوان مدیر، کارکنان معمولاً از بازخوردها یاد میگیرند و واکنشهای خود را تغییر میدهند.	
R7	من به عنوان مدیر، معتقدم که کارکنان معمولاً از رویدادهای مهم در سازمان برای تفکر در مورد عقاید خود راجع به کار استفاده میکنند.	
R8	من به عنوان مدیر، معتقدم که کارکنان اغلب در روشهای قدیمی برای پیاده سازی رویکردهای جدید و بهتر تغییراتی میدهند.	یادگیری
R9	در سازمان بیانیه چشم انداز مورد تأیید و قبول اکثریت افراد است	
R10	مدیران و کارکنان در این سازمان چشم انداز مشترکی از اینکه چگونه کارها باید انجام شود دارند.	
R11	ما فرصتهایی را برای خودارزیابی در مسیر دستیابی به هدف داریم.	
R12	من به عنوان مدیر، معتقدم که کارکردهای فعلی سازمان کارکنان را به حل مسائل بین خود قبل از اینکه آن را به سرپرست ارجاع دهند، تشویق میکند.	
R13	آموزش در این سازمان از طریق تیم های کاری صورت میگیرد	
R14	ما در حل مشکلات نه تنها به دنبال راه حل هستیم بلکه به دنبال شناسایی اینکه چگونه مسأله به وجود میاید و چگونه میتوان مانع از بروز آن شد، هستیم.	
R15	افراد و تیم ها تشویق میشوند تا اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست میشوند، منعکس کنند.	
R16	مدیریت، کارکنان را به درک دیدگاه های افراد در موقعیت های دیگر تشویق میکند.	
R17	در این سازمان همواره خدمات جدیدی توسط مدیران طراحی و عرضه میشود	
S1	سازمان ما بهطور انعطاف پذیری بر اساس نیاز و انتظار مدیران، معلمان و دانش آموزان، خدمات خود را عرضه میکند	
S2	کارهای مدیران در این سازمان بهطور مستمر مورد ارزشیابی قرار میگیرد و سازو کارهای ارتقای کیفیت اعمال میشود	
S3	در این سازمان، آموزشهای لازم در زمینه های نو و ارائه خدمات جدید به کارکنان و مدیران داده میشود.	نوآوری
S4	به دستور مدیر، کارکنان دائماً پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان را دریافت میکنند و متناسب آن، در روشها و فرایندهای کاری خود تغییر ایجاد میکنند	

S5	سازمان ما همواره در شناسایی نوآوری های مدیریتی مانند نوآوریهای مرتبط با فناوری اطلاعات و سیستمهای تشویقی پیشتاز است
S6	در این سازمان، با الگو برداری از مدیریت، کارکنان ترجیح میدهند برای انجام وظایف خود از شیوه های نوین استفاده نمایند
S7	نوآوری در این سازمان اقدامی ریس آمیز نیست و با مقاومت کارکنان رو به رو نمیشود
S8	در این سازمان هم مدیریت و هم کارکنان بهطور فعال درگیر ایده های نوآورانه هستند
S9	در این سازمان، کارکنان برای ایده هایی که نتیجه ای ندارد، مورد بازخواست قرار نمیگیرند.
S10	مدیران احساس میکنند شغلشان در سازمان موجب موفقیت میشود.
T1	مدیران این سازمان سعی دارند در تمام آموزشهای ضمن خدمت سازمان همراه کارکنان شرکت کنند.
T2	مدیران تاکنون، در خصوص انجام شغل خود، آموزشهای لازم را دیده اند
T3	مسئولان سازمان در مورد عدم درک درست کارکنان از شغل، اشتباهات را تذکر میدهند.
T4	مدیران درک صحیحی از اهداف شغلی خود دارند.
T5	از سوی سازمان بودجه کافی برای واحدهای مختلف در نظر گرفته شده است
T6	وسایل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل در این سازمان برای مدیران فراهم است.
T7	هر واحد اداری در این سازمان، مورد حمایت سایر واحدها نیز میباشد.
T8	کارکنان این سازمان در هنگام بروز مشکل مورد دلجویی مدیران قرار میگیرند.
T9	مدیران سازمان از اینکه کارکنان ابتکار عمل از خود نشان دهند، استقبال میکنند
T10	مدیران از کیفیت کار خود اطلاع لازم را دارند
T11	مدیر سازمان، کارکنان را در جریان روشهای بهبود عملکرد میگذارد.
T12	مدیر سازمان در خصوص عملکرد فردی نیز به کارکنان بازخورد نشان میدهد.
T13	من به عنوان مدیر، معتقدم که شرایط محیطی بر عملکرد کارکنان این سازمان تأثیر میگذارد.
T14	من به عنوان مدیر، معتقدم که شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر میگذارد.
T15	من به عنوان مدیر، معتقدم که رقابت با سازمانهای آموزشی دیگر نیز بر عملکرد کارکنان تأثیر میگذارد

بهره وری



نمودار ۲. مدل نهایی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های تعالی سازمانی



نمودار ۳. الگوی نهایی پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی

### نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال تحقیق، که پرسش از مؤلفه های رهبری شهید قاسم سلیمانی است، پس از تحلیل داده ها و طی مراحل روش تحلیل مضمون، ۱۰ مضمون فراگیر به دست آمد که خود از تحلیل ۲۱ مضمون سازمان دهنده شکل گرفته بود. برخی از مؤلفه ها، در دیگر پژوهش ها نیز ذکر شده است اما برخی نیز به سبک رهبری شهید قاسم سلیمانی اختصاص دارد. در موضوع سبک رهبری خدمتگزار باید گفت که رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند؛ بلکه چگونگی نگاه آنان به دنیای

اطرافشان است که آن ها را از سایر رهبران متمایز می کند. در پژوهش های قبلی، ویژگی های رهبری خدمتگزار شامل صداقت و راستگویی، قابلیت اعتماد و شایستگی، احترام گذاشتن و نشان دادن محبت و دلسوزی به کارکنان، مهارت در برقراری روابط باز و صادقانه، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، نوع دوستی، خوش رویی و مهرورزی است. با بررسی سبک رهبری شهید قاسم سلیمانی، برخی از این ویژگی ها شناسایی شد؛ البته ویژگی های دیگری نیز مشاهده می شود که مختص ایشان است و در دیگر تحقیقات نیست؛ نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی های تربیت کارکنان، محبت به

چگونه اطلاعات و دانش خود را مرزبندی کرده و فرایندهای مدیریت بر آن‌ها را در راستای یکدیگر طراحی و پایش می‌کنند، همواره از دغدغه‌های اساسی مدیریت تعالی سازمانی بوده است. تعالی سازمانی، در واقع ابزاری است فراگیر و نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان دارد. این مدل به مدیران کمک می‌کند شناخت دقیق‌تری نسبت به سازمان تحت سرپرستی خود به دست آورند. این مدل، چارچوب قابل اعتمادی برای پروژه مدیریت دانش است. در پژوهش حاضر مؤلفه‌های تعالی سازمانی شناسایی شدند که البته در چند مرحله انجام پذیرفت در ابتدا با مرور مبانی نظری تعدادی بعد و مؤلفه شناسایی شد در نهایت به استفاده از نظر خبرگان و اعضا، یعنی سایر مؤلفه‌ها یافت شد. لازم به ذکر است که تعالی سازمانی در پژوهش حاضر به‌عنوان هدف محوری است که توجه به پیش نیازهای آن را می‌طلبد. یافته‌های برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی با یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر همسو است (اربابی فر و همکاران، ۲۰۱۶).

مؤلفه‌های تعالی سازمانی را مورد ارزیابی قرار دادند و اذعان نمودند که مؤلفه‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت شامل رهبری، استراتژی سازمان، کارکنان، مشارکت، منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج کلیدی عملکرد در جامعه مورد مطالعه بالاتر از سطح متوسط می‌باشد (قاسمی و همکاران، ۲۰۱۷)، نیز در پژوهش خود مدل تعالی سازمانی را متشکل از مؤلفه بهره‌وری سازمانی می‌دانند. همچنین، یادگیری در کنار رهبری استراتژیک از مؤلفه‌ها تعالی سازمانی است. بورکر و روپر (۲۰۱۷)، نیز عنوان می‌کنند که یادگیری و نوآوری از مؤلفه‌های تعالی سازمانی هستند. بوراتا و همکاران (۲۰۱۷)، نیز اعلام می‌دارند که بهره‌وری و بهبود آن، جزء شاخص‌های تعالی سازمانی است. عوامل مختلفی بر اجرای تعالی سازمانی و رسیدن به این مهم در سازمان تأمین اجتماعی دخیل هستند که می‌توان به فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی و جو سازمانی اشاره کرد. اما مهم‌ترین آن‌ها بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، رهبری خدمتگزار است. سبک رهبری خدمتگزار را تعهد به خدمت به دیگران، مراقبت از رفاه همه ذینفعان تعریف کرده‌اند؛ بنابراین تمایل به خدمت و انگیزش ارائه مدل سبک رهبری خدمتگزار در جهت تعالی سازمان تأمین اجتماعی زیاد برای خدمت از ویژگی‌های برتر سبک رهبری خدمتگزار است. همچنین، می‌توان گفت که رهبری خدمتگزار در وهله اول خدمتگزار است و با یک احساس طبیعی در کسی که می‌خواهد خدمت کند شروع می‌شود که نخست خدمت کند. سپس این انتخاب آگاهانه باعث می‌شود که شخص اشتیاق به رهبری پیدا کند تفاوت این سبک در مراقبتی است که در خدمتگزاری پیدا می‌کند. نخست مطمئن می‌شود که ابتدائی-ترین و بالاترین نیازها برآورده شوند. این سبک رهبری مؤلفه‌های خدمت‌رسانی؛ تواضع و فروتنی؛ قابلیت اعتماد؛ نوع‌دوستی؛ تعامل؛ تعادل کار و زندگی؛ آینده‌نگری و اخلاق‌گرایی را در بر دارد. این مؤلفه‌ها می‌توان در تغییر راهبردهای سازمانی برای رسیدن به اهداف والای سازمانی تأثیرگذار باشند. علاوه بر این این مؤلفه‌ها، سازو کاری را فراهم می‌آورند تا مدیران سازمان تأمین اجتماعی به یادگیری، به‌عنوان اولین هدف غایی بیندیشند و در جهت رسیدن به

زیردستان، اخلاق حسنه، تفکر عاشورایی، پایبندی به اصول، جذب حداکثری، عشق به مردم، تواضع و فروتنی، بصیرت و ادراک بالا، حسن تدبیر، دنیاگریزی، عبادت فردی، خودسازی، مبارز بودن، استقامت زیاد، اعتماد به خدا، پرهیز از حواشی، میدانی بودن، نهراسیدن از خطر، شخصیت الهام بخش و صلابت شخصیت در سبک رهبری شهید قاسم سلیمانی مشاهده می‌شود که ویژگی‌هایی مثل تفکر عاشورایی، دنیاگریزی، عبادت فردی، خودسازی، مبارز بودن و اعتماد به خدا مختص سبک رهبری ایشان است که اتفاقاً موجب تأثیر بیشتر آن و در نتیجه موفقیت‌های چشمگیر در رسیدن به اهداف شده است. شاید در یک نگاه کلان‌تر بتوان جنس مؤلفه‌های متمایز شهید قاسم سلیمانی از دیگر مؤلفه‌های مشخص شده رهبری خدمتگزار در دیگر پژوهش‌ها را در اعتقاد راسخ و جهان بینی عمیق ایشان ترسیم کرد. این بروز عملی جهان بینی الهی شهید قاسم سلیمانی در رفتار و کردار و مدیریت او، سبب جاذبه‌ای فطری و قوی در مسلمانان جهان شده و امداد الهی در کنار ظرفیت بالای وجودی شهید قاسم سلیمانی، نوع خاصی از یک سازمان بین-المللی مبتنی بر اعتقاد را شکل داده است که حاضر، مدیریتی منحصر به فرد را سبب شده است. بیشتر پژوهش‌ها کوشش کرده‌اند از رهبری خدمتگزار الگویی جهان شمول ارائه کنند و بر توجه رهبر به پیروان به جایگاه ابزاری به ایشان تأکید کرده‌اند، این پژوهش برای مدیران مسلمان قابل توجه است و نشان می‌دهد که جهان بینی اسلامی صحیح و در کنار آن عمل به آن و با تهذیب نفس، رهبری منحصر به فردی را موجب می‌شود؛ چراکه در آموزه‌های اسلامی، مباحث برادری و توجه به زیردستان و عمده مباحث دیگری که ذیل رهبری خدمتگزار مطرح شده است، مورد تأکید است. به طور خلاصه باید گفت شهید قاسم سلیمانی با شیوه فرماندهی خود، نقشی ارزنده در جذب، به کارگیری، انگیزش و ارتقای عملکرد نیروی انسانی در سطح منطقه‌ای و فراتر از کشور داشته است. الگو بودن و توانایی او برای انگیزش نیروها به منظور دستیابی به اهدافی مهم که از سبک رهبری منحصر به فردش نشأت می‌گرفت، بسیار قابل توجه و قابل مطالعه است. استفاده مناسب از افراد، درک احساسات و عواطف، برخورد اخلاقی و صمیمی و در عین حال نظامی، توجیه و آموزش، تشویق، کمک به رفع مشکلات شخصی یا خانوادگی آن‌ها، استفاده از فکر و ابتکار افراد و... از موارد مورد عنایت این سبک است که این سبک خاص از رهبری که برگرفته از سبک‌های رهبری در دفاع مقدس است، سبک جدید و مؤثری در رهبری است که با شیوه فرماندهی معمول در نیروهای نظامی، تفاوت اساسی و ریشه‌ای دارد و این یافته‌ها با آموزه‌های رهبری خدمتگزار نزدیکی دارد. بی‌شک، در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند. در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن، توانایی تغییر و تطبیق مداوم است. برای تغییر مداوم در سازمان‌ها، توجه به اطلاعات و دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی نقشی کلیدی در دوام و توسعه سازمان‌های امروزی و همسو شدن آن‌ها با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی دارد. بررسی اینکه سازمان‌ها

فرهنگ آموزش و یادگیری مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بپردازد. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود که از آن جمله می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به مدیران و مسئولین سازمان تامین اجتماعی و وجود متغیرهای مزاحمی نظیر سیاست کلان منابع انسانی، سبک مدیریت در سازمان اشاره کرد.

## References

- Ahmadi, Arin; Zoroashtian, Mahmoud (2008). Explanation of servant leadership measurement tool in Iranian government organizations, *Management Research*, Year 2, Number 3, pp. 27-50.
- Jalali Farahani, Majid; Feridouni, Massoud (2019). Modeling the effect of servant and distributive leadership on dynamic job behaviors and improving organizational performance (case study: Ministry of Sports and Youth), *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, No. 25, pp. 25-36.
- Joharipour, Mehrdad; Fatahi, alert; Kashif, Seyyed Mohammad (2015). Investigating the relationship between servant leadership and intellectual capital with the mediating role of organizational socialization among the employees of the general sports and youth departments of West Azarbaijan province, studies on management of organizational behavior in sports, volume 3, number 10, pp. 21-30.
- Khaleghi Nesab, Siavash; Gudarzi, Gholamreza; Haqvardi Taganki, Maitham (2016). Martyr Syed Morteza Avini's leadership model in media activities, *Islamic Management Quarterly*, No. 25, Volume 4, pp. 95-121.
- Dehghanian, Mohammad Reza (2016). Investigating the effect of servant leadership strategy on organizational justice in Shahid Mohammad Montazeri Hospital, Najaf Abad, *Management and Entrepreneurship Studies*, Volume 3, Number 1, pp. 12-126.
- Ramezani, Manour; Howida, Reza; Raisi, Eyasi; Kaveh, Kivan (2013). The theory of servant leadership based on the

این هدف، نوآوری را در بین کارکنان تقویت کنند. نوآوری زمانی تقویت می‌شود که رهبر سازمان، از سکوت سازمانی بین اعضا جلوگیری کند، رهبران خدمتگزار، این کار را با ایجاد اعتماد متقابل و نهادینه کردن آن در سازمان انجام می‌دهند. ویژگی دیگر و مهم در این رهبران اخلاقی‌گرایی است که می‌تواند عامل بهره‌وری در سازمان باشد. در این خصوص، برخی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد، از آن جمله می‌توان به پژوهش حسینی (۱۳۹۵)، اشاره کرد که در پژوهشی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار را مطابق با مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر بیان کردند. یانگ (۲۰۱۹)، نیز این موضوع را تأیید کردند. پژوهش حاضر نشان داد که روابط علی بین تعالی سازمانی و رهبری خدمتگزار وجود دارد. به نحوی که رهبری خدمتگزار بر تعالی سازمانی تامین اجتماعی تأثیر گذار است. در این خصوص، میتوان به پژوهش‌های برخی از محققین اشاره کرد. براینمونه رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داده است که رهبری خدمتگزار بر انگیزه و عملکرد و در نهایت بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. فرحبخش و محمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داد رهبری نوین مدیران با تعالی سازمانی مدارس به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه معنادار دارد. حسینی (۱۳۹۵)، در پژوهشی اثر مثبت رهبری خدمتگزار بر تعالی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، عملکرد شغلی، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی را نشان داد. لمونی (۲۰۱۹)، نیز در پژوهشی نشان دادند که اخلاقی‌گرایی و اعتماد مؤلفه مشترک در بین همه این سبک‌های رهبری است. یانگ (۲۰۱۹)، در پژوهشی نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار بر نوآوری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توانمندسازی کارکنان بر نوآوری آن‌ها در محیط کار نیز مؤثر است. استولبرگر (۲۰۱۹)، در پژوهشی نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار بر عملکرد کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این رهبری خدمتگزار بر برقراری تعادل بین زندگی و کار در افراد نیز مؤثر است. سنجایا (۲۰۱۶)، در پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار با سازوکارهایی که در سازمان فراهم می‌کند، نه تنها تعالی سازمانی را موجب می‌شود بلکه باعث می‌شود کارکنان به تعالی فردی نیز دست یابند. در پژوهش حاضر بیان شد که برای دستیابی به مدل رهبری خدمتگزار در راستای تعالی سازمانی تامین اجتماعی، میتوان از سازوکارهایی استفاده کرد. همچنین، تسهیل‌گرها و موانعی وجود دارد که با شناخت آن‌ها می‌توان گامی مهم در جهت اجرای الگوی ارائه‌شده، برداشت. برای رسیدن به وضع مطلوب تعالی در سازمان تامین اجتماعی، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران ارشد و رهبران سازمان تامین اجتماعی جهت افزایش دانش محیطی آن‌ها و گنجانیدن مفاهیم مرتبط با رهبری خدمتگزار و ترغیب آن‌ها به رفتارهای خدمتگزارانه، می‌تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار راه‌گشا باشد. همچنین، با توجه به اهمیت نقش فرهنگ در موفقیت الگوی رهبری خدمتگزار پیشنهاد می‌شود که سازمان تامین اجتماعی از طریق آگاهی دادن نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها به تقویت

- opinions of Western thinkers, *Minhaj Quarterly*, Year 6, Number 11, pp. 143-163.
14. Creswell, Juliet (2014), *Qualitative survey and research design, choosing among five approaches: narrative research, phenomenology, foundational data theory, ethnography, case study*. The second edition translated by Hassan Danaei Fard and Hassan Kazemi. Tehran: Safar Publications.
  15. Mohibzadegan, Youssef, Pardachi, Mohammad Hassan, Ghahrani, Mohammad and Frostkhah, Maqsood (2013), *Development of a model for the growth of faculty members with an approach based on foundation data theory*. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 70, pp. 1-25.
  16. Montazeri, Mohammad (2017), *Designing a model to improve the public service motivation of managers in Iran*. PhD Thesis. Allameh Tabatabaei University. Faculty of Management and Accounting.
  17. Al-Wadi, Hassan; brave, possessive; Mohseni, Siddiqa (2018). *Analyzing the historical roots of servant leadership from the perspective of Imam Ali (a.s.) in Nahj al-Balagheh*, Alavi research paper, year 10, number 1, pp. 1-31.
  18. Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & 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*.
  19. Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). *Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership*. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
  20. Ghosh, K., & Khatry, N. (2018). *Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations?* *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 117-127.
  - biography of Imam Reza (AS), *Islamic Insight and Education*, No. 30, pp. 139-160.
  7. Sobhanijo, Haider (2012). *Examining teachers' perceptions of the characteristics of servant leadership and its impact on the organizational commitment of high school teachers in Ilam city*, Master's thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch.
  8. Sarmad, Venus; Bazargan, Abbas; Hijazi, Elaha (2013), *research methods in behavioral sciences*, third edition, Aghaz Publishing House, Tehran.
  9. Zahiri, Mohammad Mehdi (2019). *Presenting a management model at the level of the revolution for the top managers of the Islamic Republic of Iran based on the management style of martyr Lieutenant General Qassem Soleimani*, *Islamic Management Quarterly*, No. 28, Volume 1, pp. 21-46.
  10. Askaripour, Mohammadreza; Motaghi Pishch, Mohammad Hossein; Sheikhi, Ayoub (2019). *The effect of servant leadership on innovative work behavior in Iran's public sector: analysis of the mediating role of public service motivation and the moderating role of political skill*, Volume 12, Number 1, pp. 64-84.
  11. Ansari, Farshid. (2019). *Social responsibility of organizations and organizational productivity (case study: Noorabad Mamsani Oil Company)*, new research approaches in summer management and accounting, number 39 (9th volume).
  12. Farabaghi, Maitham; Ezgoli, Mohammad (2019). *Analyzing the leadership style of martyred Sardar Haj Qassem Soleimani, the sublime model of servant leadership*, *Scientific Journal of Islamic Management*, year 28, number 4, pp. 113-139.
  13. Karbatari, Mehdi; Nasrasafhani, Ali (1389). *Designing a model of servant leadership based on Imam Ali's (AS) perspective and comparing it with the*

21. Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, ST: The Robert K. Greenleaf Center.
22. Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., & Del Giudice, M. (2020). Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification-evidence from the Middle East. *International Business Review*, 101772
23. Murphy, C., Campbell, E., Boland, P., & Sick, B. (2020). The leadership baseline: Assessing servant leadership and leadership self-efficacy in first-year health professions students. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 20, 100354
24. Mustard, R. W. (2020). Servant Leadership in the Veterans Health Administration. *Nurse Leader*, 18(2), 178-180.
25. Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
26. Ruiz-Palomino, P., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102537.
27. Thakore, D. (2013). "Servant Leadership". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 7 (2013) 23-32 ISSN 2300-2697.
28. Worley, J. T., Harenberg, S., & Vosloo, J. (2020). The relationship between peer servant leadership, social identity, and team cohesion in intercollegiate athletics. *Psychology of Sport and Exercise*, 101712.
29. Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 1-11.