

Presenting a Model of the Effect of Servant Leadership Style on Organizational Virtue in Free Universities of Mazandaran Province

ARTICLE INFO

Article Type
Analytical Review

Authors

Seyed NematAllah Kamali Karsalari¹
Farshideh Zamani^{2*}
Saeid Saffarian Hamedani³

How to cite this article

Seyed NematAllah Kamali Karsalari, Farshideh Zamani, Saeid Saffarian Hamedani, Presenting a Model of the Effect of Servant Leadership Style on Organizational Virtue in Free Universities of Mazandaran Province, Journal of Islamic Life Style Centered on Health. 2019;2(3):179-186.

¹ PhD Student, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.

² Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran
(Coresponsible author)

³ Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: f_zamani@yahoo.com

Article History

Received: 2018/07/23
Accepted: 2018/08/10
ePublished: 2018/09/08

ABSTRACT

The aim of this study was to present a model of the effect of servant leadership style on organizational virtue and organizational maturity in open universities of Mazandaran province. This applied research was of exploratory (qualitative-quantitative) type. In the qualitative part, the statistical population included selected experts in the field of organization, management and ethics prior to the history of management and policy-making, who were purposefully appointed to 11 people according to the law of saturation. In the quantitative part of the statistical population, including all members of the faculty of Islamic Azad universities of Mazandaran province in 1399, which included (three areas of west, east and center of the province) were 1487 people, the sample size was determined 305 people based on Cochran's formula, and Samples were selected by cluster sampling. The method of data collection was library method and measurement tool in the qualitative part of the interview was semi-structured and in the quantitative part included a researcher-made questionnaire, whose questions were taken from the data obtained from the interview. The validity of the questionnaire was confirmed by relevant experts and the reliability coefficient was calculated using Cronbach's alpha test of 0.89%. Data analysis and analysis in the qualitative part of the Delphi technique and in the quantitative part of the structural equation modeling method using AMOS and Spss software. The results showed that 5 dimensions of organizational virtue were identified as priority (trust, empathy, spirit of sacrifice and forgiveness of optimism, and kindness and kindness, respectively). And the seven dimensions of servant leadership were identified in order of priority (partnership and teamwork, vision, service, compassion, empowerment, succession to leadership, and humility). The structural model of servant leadership style has a positive and significant effect on organizational virtue and organizational maturity in free universities of Mazandaran province.

Keywords: Servant Leadership Style, Organizational Virtue, Free Universities.

ارائه مدل تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت

سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۹

* نویسنده مسئول: f_zameni@yahoo.com

مقدمه

در عصر کنونی کاهش منابع سازمانی، افزایش انتظارات نقش و فشار ذی‌نفعان سازمان مسئله‌ساز شده است، و محیطی را در سازمان‌های فعلی ایجاد کرده که در آن رقابت به‌جای همکاری و احساس تنش و استرس بجای احساس خوشنودی از کار پرورش می‌یابد؛ بنابراین واضح است که مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخ‌گوی نیازها و الزامات متناسب با این دوره نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری در سازمان‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. یکی از رویکردهای نوین رهبری که در دوره حاضر و در برخورد با تغییر نیازهای افراد و سازمان راهگشاست، سبک رهبری خدمتگزار است. با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخ‌گوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. تاکنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان تئوری رهبری خدمتگزار از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک بزرگی جهت حل مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، باشد و راه‌حل‌های مناسبی ارائه دهد.

توجه به موضوع رهبری خدمتگزار در سال‌های اخیر، افزایش پیدا کرده است و انواع سازمان‌های تجاری، غیرانتفاعی، آموزشی و نیز سازمان‌های دولتی برای اداره سازمان خود اصول رهبری خدمتگزار را مورد استفاده قرار داده‌اند. ضرورت توجه به منافع عمومی در مدیریت ایجاب می‌کند که مدیران در فراگردها و رفتارهای روزمره خود، نوعی جهت‌گیری عمومی داشته باشند. و این امر بر ضرورت توجه به الگوی رهبری خدمتگزار افزوده است. رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد مقابل، روحیه همکاری، رفتارهای فراقشری (رفتار شهروندی سازمانی)، استفاده اخلاقی و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (۱).

فضیلت سازمانی ویژگی‌های اخلاقی سازمان است که می‌تواند در صفات شخصیتی افراد سازمان نمود پیدا کند. بنابراین، فضیلت سازمانی صفات اخلاقی است که از تجمع ادراکی یک نوع رفتار در زندگی آموخته می‌شود. فضیلت سازمانی باید در سطح سازمان عملیاتی شود و در ارزش‌های آرمان سازمان‌ها آشکار گردد (۲). فضیلت اشاره به شایستگی‌های اخلاقی فطری دارد (۳). که از طریق فعالیت‌های انسانی منجر به بهبود اخلاق اجتماعی می‌شود. مسلماً فضیلت با موجودات انسانی مرتبط است. (۴)، رشد و شکوفایی ویژگی‌های اخلاقی انسانی، تعهد انسانی (۴) هرگونه اقدام یا کنش بدون دخالت عامل انسانی بی‌معناست. دوم اینکه فضیلت دربرگیرنده شایستگی‌های اخلاقی می‌باشد. به‌طور کلی محققان و اندیشمندان بر این که فضیلت سازمانی باید به یکی از موضوعات تحقیقاتی باشد تأکید می‌ورزند. زیرا شالوده آن اخلاق است و بزرگ‌ترین معضل عصر ما هم اخلاق و رعایت اصول اخلاقی است طی چندین دهه اخیر سازمان‌های دولتی به شیوه‌های مختلفی نظیر تدوین منشور اخلاقیات، قوانین و استانداردهای رفتار، آموزش اخلاقیات، مدیریت اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی، فرهنگ و جو اخلاقی و زیرساخت اخلاق در پی گسترش اخلاق‌مداری و فضیلت محوری بوده‌اند و در این راستا متحمل اتلاف زمان و هزینه بسیاری نیز شده‌اند.

پژوهشی توسط دانایی فرد و بیوکی (۵) تحت عنوان تبیین تأثیر ابعاد فضیلت سازمانی بر عملکرد کارکنان مراکز بهداشت انجام

سید نعمت‌الله کمالی کارسالاری^۱،

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی

واحد ساری، ساری، ایران

فرشیده ضیامنی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

ساری، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)

سعید صفاریان همدانی^۳

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

ساری، ساری، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی و بالندگی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران بود. این پژوهش کاربردی، از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) بود. در بخش کیفی جامعه آماری شامل خبرگان منتخب حوزه سازمان، مدیریت و اخلاق مسبوق به سابقه مدیریت و سیاست‌گذاری بودند که به‌صورت هدفمند و بر اساس قانون اشباع به تعداد ۱۱ نفر تعیین شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران در سال ۱۳۹۹ که شامل (سه حوزه غرب، شرق و مرکز استان) به تعداد ۱۴۸۷ نفر بودند، حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۳۰۵ نفر تعیین شد، و افرار نمونه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات به‌روش کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سؤالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود. روایی پرسشنامه توسط متخصصان و خبرگان مربوطه تأیید شد و ضریب پایایی با استفاده از آزمون الفای کرونباخ ۰/۸۹ صدم محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای AMOS و Spss استفاده شده است. نتایج نشان داد ۵ بعد فضیلت سازمانی به ترتیب الویت (اعتماد، همدردی، روحیه فداکاری و گذشت خوش‌بینی، و خوش‌رویی و مهربانی)، شناسایی شد. و هفت بعد رهبری خدمتگزار به ترتیب الویت (مشارکت و کار تیمی، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، مهرورزی، توانمندسازی، جان‌شین‌پروری برای رهبری و تواضع و فروتنی) شناسایی شد. مدل ساختاری سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی و بالندگی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری خدمتگزار، فضیلت سازمانی، دانشگاه‌های آزاد

چارلز (۳) تحقیقی با عنوان «تنوع فضایل از طریق تصورات اخلاقی: یک تحقیق کیفی در مورد فضایل سازمانی در ترکیه» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد چگونه سازمان‌های اسلامی اخلاق کسب و کار خود را از طریق مجموعه‌ای از فضائل توسعه می‌دهند. یک گزارش تجربی از طیف وسیعی از فضائل در زمینه‌های سازمانی است که به عنوان یک نتیجه ترکیبی از فضیلت / زیبایی-شناسی اسلامی و سرمایه‌داری نئولیبرالی در ترکیه معاصر آشکار شده است. سهم تئوری در ادبیات اخلاق کسب‌وکار از طریق پدیده‌شناسی فضایل است که بیش منحصر به فرد در مورد شکل-های مختلف تخیل اخلاقی در ترکیه معاصر که در آن اسلام و سرمایه‌داری نئولیبرالی همگام با هم هستند وجود دارد. پژوهشی توسط دانشون (۴) تحت عنوان رهبری خدمتگزار، امید و فضیلت سازمانی: چارچوبی که تأثیرات رفتارهای مثبت میکرو و ماکرو و عملکرد را دنبال می‌کند، انجام گرفت، در این تحقیق چارچوبی برای پیوند رهبری خدمتگزار با زمینه روانشناسی مثبت ارائه شده است. در چارچوب، رهبری خدمتگزار، رفتارهای مثبت و منفی در افراد، گروه‌ها / تیم‌ها و سازمان‌ها را تسهیل می‌کند. فضیلت امید و سازمانی به عنوان نمونه‌هایی از رفتارهای مثبت و منفی که ممکن است توسط رهبری خدمتگزار بهینه‌سازی شود، استفاده می‌شود. این تحقیق چارچوب و ساختارهای آن را شرح می‌دهد، گزاره‌های قابل آزمون را توسعه می‌دهد و فرصت‌هایی برای برنامه‌های تحقیقاتی فراهم می‌کند.

بنابراین، مطلوب است دانشگاه‌ها در راستای بالندگی همه جانبه اعضای هیأت علمی خود، گام‌های اساسی برداشته و به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده، رشد و ارتقای همه جانبه اعضای هیأت علمی خود را فراهم آورند. بنابر موارد پیش گفته مسئله تحقیق؛ عدم توجه به «سبک رهبری خدمتگزار» و «فضیلت سازمانی» را در سازمان‌های امروزی نشان می‌دهد. محیط‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نبوده، با توجه به گستردگی نظام آموزش عالی در هر شهر و شهرستانی از کشور، شاهد پراکندگی زیاد دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در کشور هستیم. بدون شک؛ این سازمان‌ها بایستی با بکارگیری سبک رهبری مناسب و فضیلت سازمانی را ارتقاء دهند. دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با اجرایی نمودن «سبک رهبری خدمتگزار» در سطح سازمان خود؛ می‌توانند یک محیط سالم را برای کارکنان و دانشجویان فراهم بیاورند که این امر موجبات فضیلت سازمانی در محیط دانشگاه را فراهم می‌آورد و هم می‌توانند به عنوان الگویی برای سازمان‌های دیگر برای توجه به این سبک از رهبری خدمتگزار باشند. با توجه به اهمیت موضوع «سبک رهبری خدمتگزار» و «فضیلت سازمانی» تحقیق حاضر در صدد پاسخ‌گویی به این سوال است، که مدل مبتنی بر تأثیر رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه آزاد چگونه است؟

در این راستا سؤال‌های پژوهش به این شرح بوده است ابعاد فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، کدامند؟ و اولویت-بندی آن‌ها چگونه است؟ ابعاد سبک رهبری خدمتگزار در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، کدامند؟ و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟ تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، چگونه است؟ مدل تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد، چگونه است؟

مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، تحقیق کاربردی است. روش تحقیق ترکیبی و طرح تحقیق نیز از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب (صاحب‌نظران حوزه سازمان، مدیریت و اخلاق در دانشگاه‌های

گرفت، نتایج نشان داد که فضیلت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان مراکز بهداشت ارومیه دارد. هم‌چنین، ابعاد فضیلت سازمانی (خوش‌بینی، اعتماد، شفقت، صداقت و بخشش) اثر بارزی بر عملکرد کارکنان مراکز بهداشت ارومیه دارند. نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که ابعاد فضیلت سازمانی عوامل پیش‌بینی-کننده مناسبی برای عملکرد کارکنان هستند، بهبود فضیلت سازمانی موجب می‌شود که افراد در سازمان مسئولیت‌پذیرتر باشند و عملکرد آن‌ها در سازمان بهبود یابد. پژوهشی که توسط ابراهیمپور و خلیلی (۶) تحت عنوان نقش واسطه‌ای فضیلت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی مدیران، انجام گرفت، محققان اظهار داشتند که مدیران در سازمان از لحاظ اشاعه فرهنگ، اخلاقیات و فضایل سازمانی نقش مهمی را دارا هستند. رهبری اخلاقی مدیران از طریق فضیلت سازمانی می‌تواند بر عملکرد سازمانی موثر باشد، زیرا هم سبک رهبری اخلاقی و هم فضیلت سازمانی بر عملکرد سازمانی موثر است، لذا به نظر می‌رسد فضیلت سازمانی اثرات رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند و می‌تواند تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی داشته باشد.

پژوهشی توسط بهزادی و نعمی (۷) تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان) انجام گرفت، نتایج نشان داد رهبری اصیل و ابعاد آن، رابطه مثبت و معناداری با فضیلت سازمانی داشتند. از میان ابعاد رهبری اصیل، به ترتیب پردازش متوازن، خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و شفافیت ارتباطی، بیشترین همبستگی را با فضیلت سازمانی داشتند. هم‌چنین، ابعاد رهبری اصیل، پیش‌بینی-کننده معنادار فضیلت سازمانی بودند. پژوهشی توسط امینی خیابانی (۸) تحت عنوان تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر فضیلت سازمانی معلمان با میانجیگری اعتماد و تعهدسازمانی، انجام گرفت، نتایج گویای آن بود که سبک رهبری اخلاقی با فضیلت سازمانی رابطه معناداری دارد؛ این رابطه به‌ویژه هنگامی که متغیرهای میانجی اعتماد سازمانی و تعهدسازمانی وارد معادله می‌شوند، از استحکام بیشتری برخوردار است. به بیان دیگر می‌توان گفت که اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی، شدت تأثیر رهبری اخلاقی را بر فضیلت سازمانی افزایش می‌دهند.

پژوهشی توسط تابی و همکاران (۹) تحت عنوان تأثیر رهبری خدمتگزار بر نتایج عملکرد کارکنان نگرشی و رفتاری، انجام گرفت، یافته‌های برجسته به شرح زیر است: رهبری خدمتگزار رابطه منفی با قصد کاری دارد؛ ایمنی روانی، رابطه بین رهبری خدمتگزار و ایمنی روانی را متمایز می‌کند؛ و تمرکز نظارتی، ارتباط بین رهبری خدمتگزار و ایمنی روانی را تعدیل می‌کند. یافته‌ها در تقویت ادبیات در مورد رهبری خدمتگزار قابل توجه است. علاوه بر این، مفاهیم نظری و عملی مورد بحث قرار گرفته است. پژوهشی که توسط فتمنار (۱۰) تحت عنوان رهبری متعالی برای یک سازمان بافضیلت: رویکرد هند، انجام گرفت، محقق اظهار داشت که سازمان‌های امروزی با بحران‌های ناشی از بحران رهبری و بحران سازمانی بعدی مواجه هستند که در آن رهبران با نوعی فشار جنگی شدید مواجه هستند تا فراتر از معیارهای بسیار رقابتی بروند، با این حال با عدم قطعیت ثابت مواجه هستند. سازمان‌ها در جستجوی رهبران تجاری هستند که بتوانند از حاشیه سود بالاتری برخوردار شوند و رشد پایدار را به سهامداران بیافزایند و تعامل معنی‌دار را برای نیروی کار چند نسلی که تقاضای شدید قرن ۲۱ است، به ارمغان بیاورد. اقتصاد دانش جهانی شاهد ادغام، اکتساب، اتحادهای استراتژیک، همکاری‌های چند ملیتی در یک طرف و فروپاشی اقتصادی، بحران مالی و اخراج‌های عظیم و غیره است که تأثیر مخربی بر روحیه کارکنان در طرف دیگر دارد.

¹ - Applied Res

متغیرهای پنهان با اشتباه مواجه سازد (۱۱). به عبارتی دیگر مهم-ترین مرحله در تجزیه و تحلیل آماری الگوی معادله ساختاری ارزیابی برازش مدل به داده‌ها است. پیش از انجام هرگونه روابط علی میان سازه‌ها، لازم است برازش مدل به داده‌ها تایید گردد.

آزاد استان مازندران) می‌باشد. و در بخش کمی شامل کلیه اعضاء هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در ۱۴ واحد دانشگاهی این دانشگاه در استان مازندران در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۴۸۷ نفر (۳۲۸ نفر زن و ۱۱۵۹ مرد) می‌باشد. حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۲۰ نفر تعیین شد و از روش نمونه‌گیری هدفمند "نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی" استفاده شد، که پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند. اما در بخش کمی حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۵ نفر تعیین شد، که از روش نمونه‌گیری خوشه-ای استفاده شد و سه حوزه غرب، شرق و مرکز استان مازندران به عنوان خوشه‌ها در نظر گرفته شدند، و افراد نمونه که شامل هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در ۱۴ واحد دانشگاهی در استان مازندران بودند، در این خوشه‌ها جایگزین شدند. برای جمع-آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش در بخش کیفی مصاحبه به وسیله پرسشنامه نیمه ساختاریافته در تکنیک دلفی و در بخش کمی استفاده از تکمیل پرسشنامه‌ها بین نمونه‌های انتخاب شده از بین اعضای جامعه هدف بوده است. علت انتخاب این روش به عنوان یک روش جمع‌آوری اطلاعات، اقتضای هدف پژوهش و لزوم کسب اطلاعات معتبر بود. روایی پرسشنامه توسط متخصصان و یا خبرگان مربوطه تایید شد و پایایی با استفاده از ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) ۰/۸۹ صدم محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای AMOS و SPSS استفاده شده است.

یافته‌ها

در بخش توصیفی نتایج نشان داده است بیشترین فراوانی مربوط به کارشناسی با (۵۱/۸۱ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به دکرا (۱۸/۶۸ درصد) می‌باشد. ۶۵/۲۴ درصد از شرکت‌کننده مرد و ۳۴/۷۶ درصد نیز زن بودند. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی ۳۶-۴۱ سال می‌باشد که ۳۰/۵۰ درصد از کل می‌باشد. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سابقه کاری ۲۰-۱۱ سال می‌باشد که ۴۵/۹۰ درصد از کل می‌باشد.

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای موجود در پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج نشان داده است سطح معناداری رهبری خدمتگزار و فضیلت سازمانی بیشتر از ۰/۰۵ محاسبه شده و طبق فرضیات آزمون کولموگروف فقط توزیع داده‌های رهبری خدمتگزار و فضیلت سازمانی از توزیع آماری نرمال پیروی می‌کند. لذا اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارمتریک وجود دارد.

پس از تدوین نظری مدل برای تبیین پدیده مورد پژوهش و اندازه-گیری متغیرهای پنهان تعریف شده، لازم است تا به بحث برآورد مدل و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی مدل پرداخت، تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کنندهی الگوی نظری تدوین شده هستند یا خیر. وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، پژوهشگران را به این قسمت سوق داد که قبل از آن که مدل تدوین شده در همان گام اول مورد برآورد و آزمون قرار گیرد در ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل برآورد و آزمون شوند. می‌توان گفت بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان هنگامی منطقی‌تر و با معناتر تفسیر می‌شود که اندازه‌گیری سازه‌های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول باشند. وجود شاخص‌های پنهان با ارزش کلی ضعیف برای هر یک از مدل اندازه‌گیری به معنای آن است که ورود آن مدل اندازه‌گیری به الگوی معادله ساختاری می‌تواند پژوهشگر را در تحلیل روابط ساختاری بین

¹ - Strucual Equation Model

جدول ۱. خلاصه تحلیل پایایی، روایی همگرا بر اساس مدل نهایی

بخش	ابعاد	پایایی	همبستگی سوال با نمره کل	AVE	CR	MSV	ASV
سبک رهبری خدمتگزار	خدمت رسانی	۰/۷۷۰	۰/۵۸	۰/۵۹۲	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	تواضع و فروتنی	۰/۷۶۵	۰/۷۵	۰/۶۱۰	۰/۸۸۱	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	مهرورزی (عشق اجتماعی)	۰/۷۵۱	۰/۶۹	۰/۵۵۸	۰/۸۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	چشم انداز (بینش)	۰/۸۷۰	۰/۴۵	۰/۵۸۰	۰/۸۳۵	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	توانمندسازی	۰/۸۱۵	۰/۶۱	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	مشارکت و کار تیمی	۰/۷۶۹	۰/۶۸	۰/۶۵۲	۰/۹۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	جانشین پروری برای رهبری	۰/۷۵۸	۰/۶۵	۰/۵۱۸	۰/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	خوشبینی (مثبت نگری)	۰/۷۲۰	۰/۶۶	۰/۶۵۰	۰/۵۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	اعتماد	۰/۷۷۰	۰/۷۱	۰/۵۵۲	۰/۹۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	همدردی (شفقت)	۰/۷۹۰	۰/۷۲	۰/۵۸۰	۰/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲
فضیلت سازمانی	خوشرویی و مهربانی	۰/۸۰۵	۰/۶۹	۰/۵۶۴	۰/۴۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	روحیه فداکاری و گذشت	۰/۸۷۰	۰/۶۸	۰/۷۷۰	۰/۸۳۵	۰/۰۰۴	۰/۰۲

تشخیصی و واگرایی مؤلفه‌ها است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر یک از عوامل، هدف پرسشنامه را برآورد می‌کند (روایی هم-گرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند هم‌چنین همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سوالات با سازه‌های نظری است.

در جدول (۲)، نتایج حاصل از شاخص کام او و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۲. نتایج آزمون (کام او) و بارتلت

نتایج	آزمون	نتایج
ضریب کفایت نمونه‌گیری (کام او)	۰/۸۹۲	کام او
کای اسکوتر	۶۳۶۷۸۹۰۰۵۸	کای اسکوتر
درجه آزادی	۴۵۸۰	درجه آزادی
سطح معناداری	۰/۰۰۱*	سطح معناداری

عاملی بود. سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ برای آزمون بارتلت نیز نشان-دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود.

نتایج جدول (۱) حاکی از این است که ضریب همبستگی سوالات با نمره کل پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ و پایایی هر سوال بیشتر از ۰/۲۰ گزارش شد، که نشان می‌دهد سوالات در سنجش متغیرها از دقت کافی برخوردارند. علاوه بر این پایایی به روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰/۷۰ گزارش شد که نشان می‌دهد همه عامل‌ها نیز در تعیین سازه از دقت لازم برخوردارند. هم‌چنین نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد که برای هر بخش (AVE) $CR > 0.5$ و $AVE > 0.5$ در نتیجه مؤلفه‌ها از روایی همگرا برخوردارند علاوه بر این از آنجایی که برای هر مؤلفه $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$ است که بیانگر روایی

جدول ۲. نتایج آزمون (کام او) و بارتلت

بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص (کام او) بزرگتر از ۰/۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل

جدول ۳. ضرایب مسیر مورد مطالعه و معنی داری پارامترهای برآورد شده

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	معناداری	وضعیت
سبک رهبری خدمتگزار -> فضیلت سازمانی	۰/۸۱	۹/۹۰	۰/۰۰۰**	پذیرش
<--- خدمت رسانی	۰/۵۹	۱۱/۵۰	۰/۰۰۳**	پذیرش
<--- تواضع و فروتنی	۰/۶۱	۸/۸۴	۰/۰۰۰**	پذیرش
<--- مهرورزی (عشق اجتماعی)	۰/۵۵	۹/۸۶	۰/۰۰۰**	پذیرش
<--- چشم انداز (بینش)	۰/۵۸	۸/۵۸	۰/۰۰۰**	پذیرش
سبک رهبری خدمتگزار	۰/۵۲	۱۰/۹۰	۰/۰۰۰**	پذیرش
<--- توانمندسازی	۰/۶۵	۸/۹۶	۰/۰۰۰**	پذیرش
<--- مشارکت و کار تیمی	۰/۵۱	۹/۸۵	۰/۰۰۲**	پذیرش
<--- جانشین پروری برای رهبری	۰/۶۵	۱۲/۱۹	۰/۰۰۳**	پذیرش
<--- خوشبینی (مثبت نگری)	۰/۵۵	۱۳/۲۱	۰/۰۰۰**	پذیرش
<--- اعتماد	۰/۵۸	۱۱/۱۴	۰/۰۰۰**	پذیرش
فضیلت سازمانی	۰/۵۶	۷/۸۹	۰/۰۰۲**	پذیرش
<--- همدردی (شفقت)	۰/۷۷	۱۲/۱۴	۰/۰۰۳**	پذیرش
<--- خوشرویی و مهربانی				
<--- روحیه فداکاری و گذشت				

هم‌چنین معیار GFI که نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها می‌باشد که توسط مدل تبیین می‌شود برای این مدل‌ها بالای ۰/۹ است. مقدار ریشه دوم

میانگین مجذور پس‌ماندها یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده در این پژوهش نشان از تبیین مناسب

این متغیر دارای ۷ بعد شرح: ۱. خدمت رسانی (۵ گویه)، ۲. تواضع و فروتنی (۵ گویه)، ۳. مهرورزی (عشق اجتماعی) (۵ گویه)، ۴. چشم‌انداز (بینش) (۵ گویه)، ۵. توانمندسازی (۵ گویه)، ۶. مشارکت و کار تیمی (۵ گویه) و ۷. جانشین پروری برای رهبری (۵ گویه) می‌باشد. نتایج آزمون فریدمن به صورت زیر است. جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه‌های ابعاد ابعاد سبک رهبری)

میانگین رتبه	ابعاد
۴/۳۳	مشارکت و کار تیمی
۴/۲۵	چشم‌انداز (بینش)
۳/۹۸	خدمت رسانی
۳/۹۰	مهرورزی (عشق اجتماعی)
۳/۷۹	توانمندسازی
۳/۷۶	جانشین پروری برای رهبری
۳/۶۹	تواضع و فروتنی

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن (نتیجه معناداری)

کای دو χ^2	در چه آزادی	معناداری	میزان خطا
۲۲/۸۵۰	۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵

با توجه به سطح معنی‌داری ۰۰۰۰۰ آزمون و مقایسه آن با سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰۰۵ می‌توان نتیجه گرفت ابعاد از اولویت یکسانی برخوردار نیستند. یعنی، از نظر پاسخ‌گویان، اثرات هر یک از ۷ بعد از همدیگر متفاوت بوده و اثر یکسانی ندارند. همان‌طور که از جداول فوق مشخص است، ابعاد سبک رهبری خدمتگزار در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران شامل: ۱. خدمت رسانی، ۲. تواضع و فروتنی، ۳. مهرورزی (عشق اجتماعی)، ۴. چشم‌انداز (بینش)، ۵. توانمندسازی، ۶. مشارکت و کار تیمی و ۷. جانشین پروری برای رهبری می‌باشد. و از نظر اولویت‌بندی به ترتیب زیر خواهد بود:

(۱) مشارکت و کار تیمی (۲) چشم‌انداز (بینش) (۳) خدمت رسانی (۴) مهرورزی (عشق اجتماعی) (۵) توانمندسازی (۶) جانشین پروری برای رهبری (۷) تواضع و فروتنی.

سوال سوم: تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، چگونه است؟

جدول ۹. نتایج مدل تحلیل مسیر تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی

مسیر مورد مطالعه در مدل	ضریب مسیر (تخمین استاندارد)	t-value	معناداری	نتیجه
سبک رهبری خدمتگزار -> فضیلت سازمانی	۰.۸۱	۹.۹۰	***	پذیرش

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که بر اساس نتایج مدل ساختاری اثر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران دارای ضریب مسیر ۰/۸۱ است که دارای مقدار t برابر ۹.۹۰ می‌باشد. مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است. با توجه به معنی‌داری و مثبت بودن این ضریب می‌توان بیان نمود که سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

مدل تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد، چگونه است؟ در پژوهش حاضر با انجام مصاحبه و تحلیل داده‌های کیفی، شاخص‌های سبک رهبری خدمتگزار، فضیلت سازمانی مشخص، مدل نهایی پژوهش بر اساس

کواریانس‌ها دارد. مقادیر شاخص‌های نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، نیز حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکنه است. شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA نیز برای مدل مسیر زیر ۰/۰۸ است که مقداری قابل قبول است. در جدول ۴ این شاخص‌ها نشان داده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش مدل تأیید عاملی بر اساس مدل اصلی

شاخص	مقدار کسب شده	مقدار قابل قبول	وضعیت
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۲	GFI > 90%	قبول
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۹۳	AGFI > 90%	قبول
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۶	0.90 < CFI < 1	قبول
CMIN/df	۱/۳۸	مقدار کمتر از ۳	قبول
RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)	۰/۰۸۵	RMSEA < 0.1	قبول

ابعاد فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، کدامند؟ و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟

این متغیر دارای ۵ بعد ۱. خوش‌بینی (مثبت‌نگری) (۵ گویه)، ۲. اعتماد (۵ گویه)، ۳. همدردی (شفقت) (۵ گویه)، ۴. خوش‌رویی و مهربانی (۵ گویه)، ۵. روحیه فداکاری و گذشت (۵ گویه) می‌باشد.

میانگین رتبه	ابعاد
۴/۵۲	اعتماد
۴/۴۲	همدردی (شفقت)
۳/۶۸	روحیه فداکاری و گذشت
۳/۶۰	خوش‌بینی (مثبت‌نگری)
۳/۵۹	خوش‌رویی و مهربانی

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه‌های ابعاد فضیلت سازمانی)

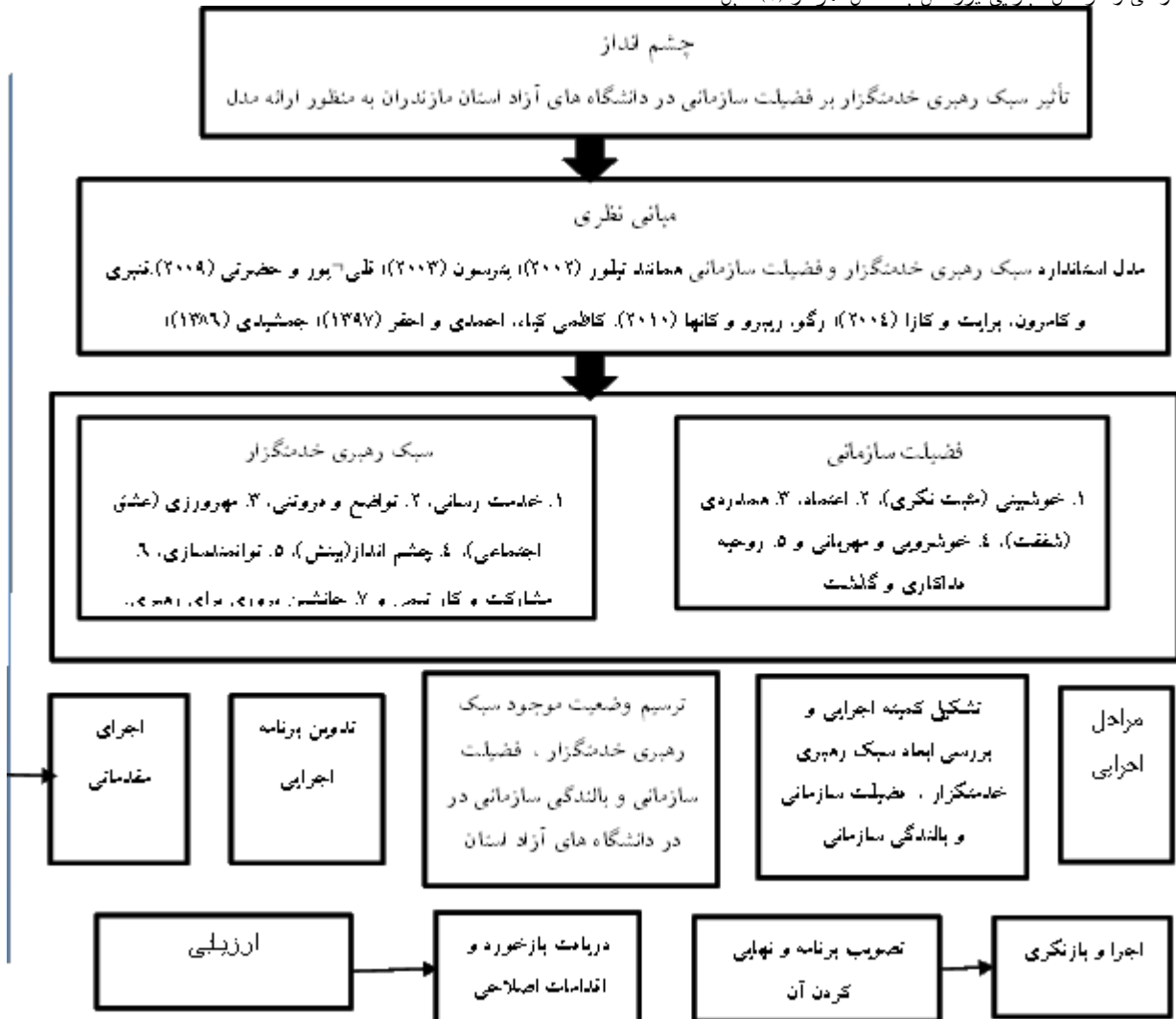
کای دو χ^2	در چه آزادی	معناداری	میزان خطا
۷۱/۹۶۷	۵	۰/۰۰۰	۰.۰۵

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن (نتیجه معناداری)

نتایج آزمون فریدمن دارای دو خروجی است. خروجی اول جدول (۵) آماری توصیفی است که میانگین رتبه هر متغیر را نشان می‌دهد. هر چقدر میانگین رتبه‌ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. خروجی دوم جدول (۶) به ترتیب داده‌های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و معناداری را ارائه می‌کند (۱۱). به دلیل اینکه معناداری کمتر از آستانه ۰.۰۵ است، فرض H₀ رد شده و ادعای یکسان بودن میانگین رتبه‌های متغیرها پذیرفته نمی‌شود. همان‌طور که از جداول فوق مشخص است، ابعاد فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران شامل: ۱. خوش‌بینی (مثبت‌نگری)، ۲. اعتماد، ۳. همدردی (شفقت)، ۴. خوش‌رویی و مهربانی و ۵. روحیه فداکاری و گذشت می‌باشد، و از نظر اولویت‌بندی به ترتیب خواهد بود: (۱) اعتماد (۲) همدردی (شفقت) (۳) روحیه فداکاری و گذشت (۴) خوش‌بینی (مثبت‌نگری) (۵) خوش‌رویی و مهربانی.

ابعاد سبک رهبری خدمتگزار در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، کدامند؟ و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟

چشم انداز، فلسفه و اهداف، مروری بر مبانی نظری، چارچوب ادراکی و مراحل اجرایی پژوهش به شکل نمودار (۱) قابل مشاهده می باشد.



نمودار ۱: مدل تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه های آزاد

بحث و نتیجه گیری

پس از تجزیه تحلیل داده‌ها براساس تحلیل عاملی اکتشافی، و براساس مطالعات مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور، ۵ بعد ۱. خوشبینی (مثبت نگری) (۵ گویه)، ۲. اعتماد (۵ گویه)، ۳. همدردی (شفقت) (۵ گویه)، ۴. خوشرویی و مهربانی (۵ گویه)، ۵. روحیه فداکاری و گذشت (۵ گویه) در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، مورد شناسایی قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های پژوهشی: جرایملوو (۱۲)؛ ایبلدز (۱۳)، هماهنگ بوده و تایید شد.

پس از تجزیه تحلیل داده‌ها براساس تحلیل عاملی اکتشافی، و براساس مطالعات مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور، ۷ بعد بشرح: ۱. خدمت رسانی (۵ گویه)، ۲. تواضع و فروتنی (۵ گویه)، ۳. مهرورزی (عشق اجتماعی) (۵ گویه)، ۴. چشم انداز (بینش) (۵ گویه)، ۵. توانمندسازی (۵ گویه)، ۶. مشارکت و کار تیمی (۵ گویه) و ۷. جانفشانی پروری برای رهبری (۵ گویه) در دانشگاه های آزاد استان مازندران مورد شناسایی قرار گرفت. این نتایج با یافته های پژوهشی: مرزوقی (۱۱) داسون (۴) و حسن زاده (۲) هماهنگ بوده و تایید شد.

بر اساس نتایج مدل ساختاری سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه های آزاد استان مازندران تأثیر مثبت و معنی-

داری دارد. یافته های حاصل در مقایسه با یافته‌های پژوهشی حسین نیا (۱۴) نتایج یکسانی داشته است.

در نهایت پس از شناسایی ابعاد سبک رهبری خدمتگزار، فضیلت سازمانی و بالندگی سازمانی، در نهایت، مدل نهایی در این پژوهش با انجام مصاحبه و تحلیل داده‌های کیفی، شاخص‌های تأثیر سبک رهبری خدمتگزار، فضیلت سازمانی بر بالندگی سازمانی مشخص، و برای انجام مدل نهایی پژوهش بر اساس رویکرد دو مرحله‌ای برای مناسب بودن بارهای عاملی بهره گرفته شد و بعد از قابل قبول بودن آن‌ها نسبت به تدوین مدل نهایی اقدام شد. مدل نهایی به آزمون تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی و بالندگی سازمانی در دانشگاه های آزاد مازندران و آزمون نیکویی برازش ساختار آن پرداخته است. بر این اساس مشخص شد که ۷۱ درصد بالندگی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد مازندران به ابعاد سبک رهبری خدمتگزار و فضیلت سازمانی وابسته است.

در پایان نتیجه می‌گیریم مدل پیشنهادی دارای پنج بخش اصلی است. چارچوب مفهومی مدل فلسفه، چشم‌انداز، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی بازخورد با طرح سؤالاتی تحلیل و بررسی شد در بخش مبانی نظری، دو مولفه سبک رهبری خدمتگزار، فضیلت سازمانی، بکار رفته که از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج شده

servant leadership in organizational entrepreneurship of employees of the Education Department of the Workers' Welfare Bank of Tehran Province. *Public Management Research*, Volume 7, Number 26, pp: 44-27. 2014.

7. Behzadi, Elham; Naami, Abdul Zahra And Bashlideh, Kiomers. Investigating the Relationship between Organizational Virtue and Organizational Civic Behavior, Organizational Loyalty and Spiritual Welfare in the Employees of Karun Oil and Gas Exploitation Company. *Psychological Achievements*, Volume 20, Number 2, pp. 256-233. 2017.

8. Amini Khiabani, Gholamreza. And Hamdi, Karim. The Relationship between Organizational Virtue and Employees' Quality of Work Life Using Step-by-Step Regression Analysis (Case Study: Ghavamin Bank). *Scientific-Extension Journal*, Year 11, Number 4, pp: 100-77. 2016.

9. Tabli, Hamid; Moradi Shahrak, Mohammad Reza and Irannejad Parizi, Seyed Javad. Analysis of the relationship between organizational virtue as an ethical component with spiritual intelligence, emotional intelligence and organizational commitment of supervisors and officials in the field of mining and processing of Sarcheshmeh copper complex. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, Volume 12, Number 1, pp: 7-1. 2017.

10. Fatmanur, O. The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13 (4): 1949-4270. 2018.

11. Marzooqi, Rahmataleh; Salimi, Farhad. Explain the role of organizational virtue in promoting organizational trust in ethical government-based organizations. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, Volume 13, Number 1, pp: 37-26. 2018.

12. Jaramillo, F.; Bande, B.; Varela, J. Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2017, Volume 35, issue2, pages 24-108.

13. Yildiz, H. Yildiz, B. The Effect of Servant Leadership on Psychological Ownership: The Moderator Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Global Strategic Management*, 9(2): 65-77. 2015.

Hossyniniya, R. Relationship of leadership style of coach servant with teamwork in satisfaction of athletes of Iran handball premier league. *Sport management*, 2015, Volume 8, issue5, pages 476-480

است به عبارتی سبک رهبری خدمتگزار بر فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران نقش بسزایی دارند.

لازم به ذکر است دانشگاه‌های آزاد استان مازندران در راستای تحقق این مقولات گام به گام و به تدریج باتوجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند البته این سه متغیر از جمله متغیرهای بر خطی نیستند لذا در حوزه علوم رفتاری از این دست مقولات ارتباط دوری با هم دارند بالندگی سازمانی ارتباط مستقیم با شهروندی سازمان دارد در برخی موارد به اقتضا در جای دیگر ممکن با توجه به متغیر میانجی عدالت سازمانی به شکل غیر مستقیم نیز بر رفتار شهروندی سازمان تأثیر داشته باشد در پاره‌ای از موارد در برخی مفاهیم این سه متغیر ممکن رابطه همپوشانی نیز برقرار باشد.

پیشنهادها شامل این عبارات می‌باشد برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت در قالب کارگاه‌های مختلف به منظور آموزش سبک رهبری خدمتگزار و فضیلت سازمانی بر بالندگی سازمانی به مدیران، معاونین و مدیران واحدهای دانشگاهی، در نظر گرفتن کلیه ابعاد سبک رهبری خدمتگزار و فضیلت سازمانی و به ویژه رهبری دانش در استراتژی تصمیم‌گیری مدیران، معاونین و مدیران دانشگاه‌ها، استفاده از مدل پیشنهادی این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌های سبک رهبری خدمتگزار و فضیلت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران.

References

1. Zahid Babalan, Adel. And Naghi Zadeh Baghi, Abbas. Relationship between servant leadership style and organizational learning with job motivation of nurses working in medical centers under the auspices of Ardabil University of Medical Sciences. *Journal of Research Development in Nursing and Midwifery*, 2014, Volume 11, Number 1, pp: 98-91.
2. Hassanzadeh Samarin, Touraj. And Sefidkar, Sepideh. Investigating the Relationship between Organizational Virtue and Organizational Citizenship Behavior in Rasht Municipal Areas. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 2014, No. 76, pp. 155-141.
3. Charles, D. (2016). Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leaders: Inclusion of Situational Variables. *Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leaders. Emerging Leadership Journeys*, 8 (1): 46-62.
4. Dawson, D. (2018). Organisational Virtue, Moral Attentiveness, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility in Business: The Case of UK HR Practitioners. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 148(4), pages 765-781, April.
5. Danaifard, Hassan; Amrullahi Buicki, Nahid. And Fani, Ali Asghar. Perception of organizational virtue: the missing link of the positive paradigm in the field of organizational studies of executive staff included in the current budget of Yazd province. *Public Management Perspectives*, 2015. Volume 10, Number 22, pp: 34-15.
6. Ebrahimpour, Habib; Khalili, Hassan and Asghari Niari, Yaqub. Analysis of the role of