



رهبری خدمتگزار

پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی (ره)
(جلد اول)

دکتر محمد شیخزاده

زیر نظر:

دکتر حسن عابدی جعفری

دکتر محمدسعید تسلیمی

دکتر ابوالحسن فقیهی



پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
زمستان ۱۳۹۲

خمینی، روح‌الله، رهبر انقلاب و بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۶۸-۱۳۹۷.
رهبری خدمتگزار: پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی(ره) // محمد شیخ‌زاده؛ زیر نظر حسن عابدی
جعفری، محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۲.
ج۲. — نمودار. — (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛ ۲۴۷، ۲۴۸: مدیریت؛ ۱۶، ۱۷)
بها: ۹۱۰۰۰ ریال
ISBN: 978-600-298-008-3 (ج۱)
ISBN: 978-600-298-016-8 (دوره)
فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.
کتابنامه: ج۱: ص. [۲۶۷]-۲۹۲؛ همچنین به صورت زیرنویس.
نمایه.
عنوان دیگر: پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی(ره).
۱. خمینی، روح‌الله، رهبر انقلاب و بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۶۸-۱۳۷۹. — نظریه درباره رهبری
(اسلام). ۲. رهبری (اسلام). الف. شیخ‌زاده، محمد، ۱۳۵۹- ، گردآورنده. ب. عابدی جعفری، حسن، ۱۳۳۰- ،
ناظر. ج. تسلیمی، محمدسعید، ۱۳۳۳- ، ناظر. د. فقیهی، ابوالحسن، ۱۳۱۹- ، ناظر. ه. عنوان. و. عنوان:
پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی(ره).
۱۳۹۲ ۹۵۵/۰۸۴۲ DSR ۱۵۷۴/۵ / ۹۵،۹۳
شماره کتابشناسی ملی ۲۰۹۸۰۳۰



رهبری خدمتگزار (پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی(ره)) (جلد اول)

مؤلف: دکتر محمد شیخ‌زاده (عضو هیئت علمی دانشگاه بجنورد)

زیر نظر: دکتر حسن عابدی جعفری - دکتر محمدسعید تسلیمی - دکتر ابوالحسن فقیهی

ویراستار: سعیدرضا علی‌عسکری

صفحه‌آرایی: کاما

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۲

تعداد: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی: سعیدی

چاپ: قم - جعفری

قیمت: ۹۱۰۰ تومان

کلیه حقوق برای پژوهشگاه حوزه و دانشگاه محفوظ و نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.

قم: ابتدای شهرک پردیسان، بلوار دانشگاه، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، تلفن: ۳۲۱۱۱۱ - ۲۵ (انتشارات: ۳۲۱۱۱۳۰۰) نمابر: ۳۲۸۰۳۰۹۰
ص.پ. ۳۱۵۱ - ۳۷۱۸۵ ● تهران: خ انقلاب، بین وصال و قدس، نبش کوی اُسکو، تلفن: ۶۶۴۰۲۶۰۰ و ۶۶۹۷۸۹۲۰ - ۲۱

Website: www.rihu.ac.ir

Email: info@rihu.ac.ir

سخن پژوهشگاه

پژوهش در علوم انسانی [به منظور شناخت، برنامه‌ریزی و ضبط و مهار پدیده‌های انسانی] در راستای سعادت واقعی بشر ضرورتی انکارناپذیر و استفاده از عقل و آموزه‌های وحیانی در کنار داده‌های تجربی و در نظر گرفتن واقعیت‌های عینی و فرهنگ و ارزش‌های اصیل جوامع، شرط اساسی پویایی، واقع‌نمایی و کارایی این‌گونه پژوهش‌ها در هر جامعه است.

پژوهش کارآمد در جامعه ایران اسلامی در گرو شناخت واقعیت‌های جامعه از یک‌سو و اسلام به عنوان متقن‌ترین آموزه‌های وحیانی و اساسی‌ترین مؤلفه فرهنگ ایرانی از سوی دیگر است؛ از این‌رو، آگاهی دقیق و عمیق از معارف اسلامی و بهره‌گیری از آن در پژوهش، بازنگری و بومی‌سازی مبانی و مسائل علوم انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

توجه به این حقیقت راهبردی از سوی امام خمینی (ره) بنیانگذار جمهوری اسلامی، زمینه شکل‌گیری دفتر همکاری حوزه و دانشگاه را در سال ۱۳۶۱ فراهم ساخت و با راهنمایی و عنایت ایشان و همت اساتید حوزه و دانشگاه، این نهاد علمی شکل گرفت. تجربه موفق این نهاد، زمینه را برای گسترش فعالیت‌های آن فراهم آورد و با تصویب شورای گسترش آموزش عالی در سال ۱۳۷۷ «پژوهشکده حوزه و دانشگاه» تأسیس شد و در سال ۱۳۸۲ به «مؤسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه» و در سال ۱۳۸۳ به «پژوهشگاه حوزه و دانشگاه» ارتقا یافت.

پژوهشگاه تاکنون در ایفای رسالت سنگین خود خدمات فراوانی به جوامع علمی ارائه نموده است که از آن جمله می‌توان به تهیه، تألیف، ترجمه و انتشار ده‌ها کتاب و نشریه علمی اشاره کرد.

کتاب حاضر به عنوان منبع کمک‌درسی برای دانشجویان رشته «مدیریت دولتی و علوم سیاسی» در مقطع دکتری و نیز دیگر علاقمندان به مطالعات مدیریت اسلامی تهیه شده است. از استادان و صاحب‌نظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این پژوهشگاه را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی یاری دهند.

در پایان پژوهشگاه لازم می‌داند از مؤلف محترم جناب آقای دکتر محمد شیخ‌زاده و نیز ناظر محترم طرح جناب آقای دکتر محمدتقی نوروزی سپاسگزاری نماید.

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۳	رهبری و خدمتگزاری
۴	پیشینه بحث
۶	ضرورت پرداختن به رهبری خدمتگزار
۸	روش‌شناسی بحث
۱۰	مفروضات بحث
۱۰	سازمان‌دهی بحث

بخش اول: رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین / ۱۳

۱۵	فصل اول: جایگاه رهبری خدمتگزار
۱۵	مقدمه
۱۵	تعریف‌های رهبری
۱۷	رهیافت‌های رهبری
۱۸	رهیافت انسان بزرگ
۱۹	رهیافت صفات ویژه
۲۰	رهیافت رفتاری
۲۱	رهیافت اقتضایی
۲۱	رهیافت وضعیتی
۲۲	رهیافت نوین
۲۲	رهبری کارزماتیک
۲۳	رهبری پدرسالارانه
۲۴	رهبری تعاملی
۲۵	رهبری تحول‌آفرین

۲۵	رهبری خدمتگزار: پارادایم نوین رهبری
۳۰	رهبری در درون پارادایم رهبری خدمتگزار
۳۱	ماهیت رهبری خدمتگزار
۳۶	پاردوکس رهبری خدمتگزار
۳۸	تعریف رهبری خدمتگزار
۴۱	نقد رهیافت‌های رهبری از دیدگاه رهبری خدمتگزار
۴۱	نقد رهیافت انسان بزرگ
۴۲	نقد رهیافت صفات ویژه
۴۲	نقد رهیافت رفتاری
۴۳	نقد رهیافت وضعیتی
۴۳	نقد رهیافت اقتضایی
۴۴	نقد نظریه‌های مطرح در رهیافت نوین رهبری
۴۴	نقد رهبری تعاملی
۴۴	نقد رهبری تحول‌آفرین
۴۷	مقایسه رهبری تعاملی، تحول‌آفرین و خدمتگزار
۵۰	نقد رهبری خدمتگزار
۵۶	دلایل عدم استقبال از واژه «رهبر خدمتگزار»
۵۷	مدل‌های رهبری جایگزین رهبری خدمتگزار
۵۷	مدل رهبر موثق کوزس و پوسنر
۵۹	مدل رهبری مباشر پیتز بلاک
۵۹	مدل رهبری اصول‌مدار استیفن کاوی
۵۹	مدل رهبری مربی پیتز سنگه
۶۰	مدل رهبری خارق‌العاده سیمز و مانتر
۶۰	مدل رهبری مولد ژوزف جاورسکی
۶۰	مدل رهبری مراقبتی جیمز آتوتری
۶۰	مدل مدیریت علمی جدید مگ ویتلی
۶۱	مدل رهبری ارزش‌مدار جیمز اتول
۶۱	مدل رهبری معنوی گیلبرت فیرهولم
۶۱	مدل رهبری درونی جک هاولی

۶۳	فصل دوم: سیر تاریخی رهبری خدمتگزار
۶۳	مقدمه
۶۴	دوره اول: ریشه گرفتن در دوران کهن و کتاب‌های آسمانی
۶۸	دوره دوم: مطرح شدن به منزله یک مدل در دوره گرین لیف

۷۳	دوره سوم: نظریه پردازی و توسعه گسترده بعد از گرین لیف
۷۴	دوره چهارم: ارزیابی اعتبار رهبری خدمتگزار
۷۵	دوره پنجم: اجرای رهبری خدمتگزار در عمل
۷۶	رهبری خدمتگزار در بافت کسب و کار
۸۰	رهبری خدمتگزار در بافت آموزشی
۸۲	دوره ششم: گسترش فلسفه رهبری خدمتگزار، یک پارادایم نوین رهبری

۸۷	فصل سوم: چرایی رهبری خدمتگزار
۸۷	مقدمه
۹۳	مبانی فلسفی رهبری خدمتگزار
۹۸	نظام فلسفی گرین لیف
۱۰۰	انسان شناسی گرین لیف
۱۰۲	نگرش گرین لیف به کار و کارکنان
۱۰۴	فلسفه رهبری خدمتگزار خدامحور
۱۰۵	درک قدرت مخرب خود
۱۰۶	درک قدرت شفا بخشی خدمت به دیگران
۱۰۶	درک اهمیت بسیار زیاد «نگاه رو به بالا»
۱۰۹	خدامحوری رهبر خدمتگزار
۱۱۰	پارادوکس هدف و عملکرد
۱۱۲	فرایند توسعه فلسفه رهبری خدمتگزار
۱۱۳	نقش نهاد خانواده در تربیت رهبر خدمتگزار
۱۱۵	ترکیب نهاد خانواده با دیگر نهادهای جامعه
۱۱۶	تفاوت رهبر خدمتگزار بودن و رهبر خدمتگزار شدن
۱۱۷	تفاوت های رهبری خدمتگزار خدامحور
۱۱۸	۱. مبانی ذاتی و واقعی
۱۱۹	۲. تمرکز بر چرایی
۱۱۹	بازنگری در رسالت سازمان
۱۲۰	بازنگری در مأموریت سازمان
۱۲۰	بازنگری ارزش های سازمانی
۱۲۱	۳. کاربرد فراگیر و همه جایی
۱۲۱	۴. حکمت مداری
۱۲۲	۵. تمرکز بر امور تغییرناپذیر به جای تغییر
۱۲۲	۶. محیط ثابت و پایدارتر
۱۲۳	۷. نگاه به بالا و توکل

۱۲۳	۸. تضمین عملکرد
۱۲۴	نمونه‌ای از سازمان‌های خدمت‌مدارِ خدامحور
۱۲۶	دو مکتب فکری رهبری خدمتگزار
۱۲۷	مکتب فکری قدسی: با جهت‌گیری دینی و معنوی
۱۲۸	مکتب فکری غیر قدسی: با جهت‌گیری غیر دینی و سکولار
۱۲۹	جایگاه ارزش‌ها در رهبری خدمتگزار
۱۳۰	نقش ارزش‌ها در رهبری
۱۳۲	نحوه شکل‌گیری ارزش‌های فردی
۱۳۳	ارزش‌های فردی رهبر خدمتگزار
۱۳۵	جایگاه فضایل اخلاقی در رهبری خدمتگزار
۱۳۷	ارتباط میان فضایل اخلاقی و رهبری خدمتگزار
۱۴۰	همپوشانی فضایل اخلاقی با مدل‌های رهبری خدمتگزار
۱۴۱	جایگاه قدرت در رهبری خدمتگزار

۱۴۵	فصل چهارم: چیستی رهبری خدمتگزار
۱۴۵	مقدمه
۱۵۰	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه گرین لیف
۱۵۲	اول خدمتگزار بودن
۱۵۳	اول گوش دادن
۱۵۴	سکوت را ارزشمند شمردن
۱۵۴	رهایی و کنار کشیدن از کار
۱۵۵	پذیرش دیگران و احساس همدردی کردن
۱۵۶	استفاده از شهود
۱۵۷	تحمل و پذیرش ابهام و روندها
۱۵۷	توانایی پیش‌بینی و آینده‌نگری
۱۵۸	داشتن ذهنی باز
۱۵۸	احساسات خود را ابراز کردن
۱۵۹	رشد افراد
۱۶۰	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه اسپیرز
۱۶۰	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه راسل و استون
۱۶۱	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه پیچ و وونگ
۱۶۲	ویژگی‌های اصلاح‌شده رهبری خدمتگزار از دیدگاه پیچ و وونگ
۱۶۲	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه پارولینی
۱۶۲	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه لائوب

۱۶۳	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه پترسون
۱۶۴	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه وینستون
۱۶۴	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه دنیس
۱۶۵	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه سندجایا
۱۶۵	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه وونگ و دیوی
۱۷۰	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه چین و اسمیت
۱۷۱	جمع‌بندی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار
۱۷۹	فصل پنجم: چگونگی رهبری خدمتگزار
۱۷۹	مقدمه
۱۸۲	مدل عام نخست خدمتگزار بودن گرین لیف
۱۸۳	هدف‌ها و علاقه‌های واقعی گرین لیف
۱۸۴	۱. تمرکز بر کارگزاران و مجریان
۱۸۴	۲. نخست خدمتگزاری
۱۸۴	۳. سازمان‌ها و نهادهای بیشتر خدمتگزار
۱۸۴	۴. ساختن یک جامعه بهتر
۱۸۶	نحوه رسیدن به جامعه خوب
۱۸۷	سنجش موفقیت رهبری خدمتگزار
۱۸۹	مدل یک‌طرفه رهبر - پیرو پترسون (۲۰۰۳)
۱۹۱	عشق اخلاقی
۱۹۲	تواضع
۱۹۳	نوع‌دوستی
۱۹۴	چشم‌انداز
۱۹۴	اعتماد
۱۹۵	توانمندسازی
۱۹۶	خدمتگزاری
۱۹۷	مدل یک‌طرفه رهبر - پیرو جاکوبز (۲۰۰۶)
۱۹۹	مدل یک‌طرفه رهبر - پیرو اسپنسر (۲۰۰۷)
۱۹۹	مدل دوطرفه رهبر - پیرو وینستون (۲۰۰۳)
۲۰۱	تعهد نسبت به رهبر
۲۰۱	خودباروی
۲۰۲	انگیزه درونی
۲۰۲	مدل دوطرفه رهبر - پیرو سرف و وینستون (۲۰۰۶)
۲۰۳	تئوری امید

۲۰۵	جایگاه امید در مدل رهبری خدمتگزار
۲۰۶	مدل دوطرفه رهبر - پیرو انووگو (۲۰۰۴)
۲۱۰	مدل دوطرفه رهبر - پیرو رناکر (۲۰۰۵)
۲۱۲	مدل اولیه رهبر - سازمان پیچ و وونگ (۲۰۰۰)
۲۱۴	مدل فرایند - مخالف رهبری خدمتگزار پیچ و وونگ (۲۰۰۳)
۲۱۴	سلسله مراتب اقتداری
۲۱۶	افتخار خودمحورانه
۲۱۹	مدل رهبر - سازمان راسل و استون (۲۰۰۲)
۲۲۵	مدل رهبر - سازمان پارولینی (۲۰۰۴)
۲۲۶	چارچوب ارزش های رقابتی
۲۲۷	مدل تلفیقی رهبری خدمتگزار و ارزش های رقابتی
۲۲۸	مدل رهبر - سازمان لائوب (۲۰۰۳)
۲۲۹	رهبری پدرسالارانه
۲۳۱	الگوی عملیاتی رهبری خدمتگزار در شرکت مالی سیناووس (۲۰۰۵)
۲۳۴	الگوی جامع رهبری خدمتگزار از دیدگاه اسپیرز و سانفاکون (۲۰۰۸)
۲۳۵	ابعاد الگوی جامع رهبری خدمتگزار: انگیزه ها، شیوه ها و نتیجه ها
۲۳۶	انگیزه ها و نیت ها
۲۳۷	شیوه ها و روش ها
۲۳۷	راه های بودن و زیستن، ظرفیت ها و نقش های رهبر خدمتگزار
۲۳۸	سیستم های نهادی و اداری
۲۳۸	نتایج و خروجی ها
۲۴۳	الگوهای مختلف در خصوص نتایج بالقوه حاصل از اجرای رهبری خدمتگزار
۲۵۶	موانع پیش روی رهبری خدمتگزار
۲۵۷	۱. راه حل مقابله با مانع نبودن اعتماد
۲۵۷	۲. راه حل مقابله با مانع پدرسالاری
۲۵۹	۳. راه حل مقابله با مانع مدل های متعارض رهبری
۲۵۹	۴. راه حل مقابله با مانع برداشت غلط از رهبری خدمتگزار
۲۶۰	۵. راه حل مقابله با موانع مربوط به مدیران میانی
۲۶۰	۶. راه حل مقابله با مانع فقدان توانمندسازی
۲۶۱	۷. راه حل مقابله با مانع خودخدمتی افراد (به دنبال کسب منافع خود بودن)
۲۶۲	۸. راه حل مقابله با مانع تعارض در پاداش ها
۲۶۲	۹. راه حل مقابله با مانع نبودن روابط شخصی
۲۶۳	۱۰. راه حل مقابله با مانع ارتباطات محدود
۲۶۳	۱۱. راه حل مقابله با مانع نبودن رشد و توسعه

۲۶۳	 ۱۲. راه‌حل مقابله با مانع نداشتن گوش شنوا
۲۶۴	 جمع‌بندی ادبیات رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین
۲۶۷	 منابع و مآخذ
۲۶۷	 منابع فارسی
۲۶۸	 منابع لاتین
۲۹۳	 پیوست‌ها
۲۹۳	 پیوست (ا): اسامی نویسندگان و صاحب‌نظران ذکرشده در تحقیق
۲۹۸	 پیوست (ب): اسامی دانشگاه‌ها و مراکز علمی ذکرشده در تحقیق
۳۰۰	 پیوست (ج): اسامی شرکت‌های ذکرشده در تحقیق
۳۰۱	 پیوست (د): سیر تاریخی مرکز گرین لیف و تکامل تئوری رهبری خدمتگزار
۳۰۵	 پیوست (ه): رساله‌های دکترا و کارشناسی ارشد در حوزه رهبری خدمتگزار
۳۰۹	 پیوست (و): برخی از مقالات ارائه‌شده در میزگرد تخصصی رهبری خدمتگزار در دانشگاه ریجنت
۳۱۱	 پیوست (ز): موانع پیشروی رهبری خدمتگزار در عمل
۳۱۳	 پیوست (ح): برخی از مطالعات و تحقیقات صورت‌گرفته در حوزه رهبری خدمتگزار برای مطالعه بیشتر
۳۴۵	 نمایه‌ها
۳۴۵	 اعلام
۳۴۷	 موضوعات

مقدمه

نگاهی به تاریخچه مدیریت در قرن بیستم نشان می‌دهد که در این دوره پارادایم عقلانیت (ابزاری)، بر همه عرصه‌های جامعه، از دولت و سازمان‌های تجاری گرفته تا مؤسسه‌ها و خانواده‌ها رسوخ کرده و ساختار سلسله‌مراتبی رواج یافته بود. بین قرن بیستم و بیست و یکم، سلسله‌مراتب و پارادایم عقلانیت ابزاری رو به افول نهاد و پارادایم عقلانیت ارزشی و معنویت تا حدودی ظهور پیدا کرد. در چنین فضایی، بحث‌های جدید رهبری مطرح گردید. رهبران سنتی به دلیل مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله‌شان استخدام می‌شدند، ولی رهبران قرن بیست و یکم به دلیل مهارت‌شان در راهنمایی، مربیگری و خدمتگزاری به دیگران. یک رهبر، مردم را جهت می‌دهد، آنها را با هم سازگار می‌کند و به آنها انگیزش و الهام می‌دهد (کاتر،^۱ ۱۹۹۶).

بررسی و تحلیل مبانی نظری دولت‌ها، بیانگر شکل‌گیری پنج نهضت مدیریتی در بخش دولتی است: ۱. اداره امور عمومی؛ ۲. اداره امور عمومی نوین؛ ۳. مدیریت دولتی نوین؛ ۴. نهضت خدمات عمومی نوین؛ ۵. اداره امور عمومی مردم‌سالار دینی (نهضت خدمت‌رسانی). هریک از این پارادایم‌ها در اداره امور عمومی نگاهی متفاوت به بحث رهبری دارند (نوروزی، ۱۳۸۶، ص ۵).

آغازین نهضت‌های مدیریت دولتی، به استناد مقاله ویلسون در سال ۱۸۸۷م، معتقد بودند که توجه به کارایی، بهترین رهیافت برای رهبری و مدیریت سازمان‌های دولتی است. سازمان دولتی که بر سلسله‌مراتب، کارایی و روش‌های علمی مبتنی است در نهایت، سطح درخواست‌شده از برتری در نظام خدمات دولتی را به همراه دارد. طبق این رهیافت، کارایی و خردگرایی، بیش غالب در مدیریت دولتی، برای بخش اعظم قرن بیستم گردید. به اعتقاد مورگان، یکی از ویژگی‌های غالب این فلسفه، اتکا بر ساختار سلسله‌مراتبی، به‌ویژه اتکا بر قدرت اجبار و منفعت‌طلبانه در مدیریت

۱. اسامی لاتین افراد، دانشگاه‌ها و شرکت‌ها به ترتیب در پیوست الف، ب و ج آمده است.

سازمان است (مورگان، ۱۹۹۷). در همین راستا، نهضت‌های اولیه مدیریت دولتی در رابطه با بحث رهبری، بیشتر به رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین گرایش دارند.

در مقابل، نهضت‌های اخیر مدیریت دولتی، بیشتر به اثربخشی گرایش دارند. برای نمونه، در رویکرد اداره امور عمومی مردم‌سالار دینی، به دولت و مدیریت به عنوان محمل خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی نگریسته می‌شود.

رهبری خدمتگزار، یک دیدگاهی پویا برای ادبیات رهبری سازمانی به‌طور عام و رهبری سازمان‌های دولتی به‌طور خاص، ارائه می‌دهد (پترسون، ۲۰۰۳). براساس اظهارات برادلی (۱۹۹۱)، «خدمت علت وجودی رهبری است». خدمت صرفاً یک شرط برای رهبری نیست، بلکه غایت رهبری است (نوروزی، ۱۳۸۶، ص ۴).

از میان اندیشمندان مطرح غربی، دیدگاه‌های دنهارت، به بحث رهبری خدمتگزار نزدیک‌تر است. دنهارت و دنهارت، در مرور خود بر نهضت مدیریت دولتی، مدعی‌اند اصول رهبری خدمتگزار می‌تواند مبنایی فراهم کند برای یک مدل سازمانی که می‌کوشد به شیوه نظام خدمات دولتی جدید عمل کند. از این‌رو، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار باید یک بخش ابزاری برای ارزش‌های سازمانی باشد و رهبری سازمان باید از اصول رهبری خدمتگزار پیروی کند (وایت، ۲۰۰۳).

در یک جمع‌بندی از آثار و مقالات مهمی که در زمینه رهبری خدمتگزار نگارش یافته، حدود پانزده مدل در زمینه رهبری خدمتگزار ارائه شده است که برخی از آنها به بیان چرایی و چیستی و ویژگی‌های آن پرداخته‌اند و برخی دیگر در مورد فرایند و چگونگی آن بحث کرده‌اند.

در فرهنگ اسلام، خداوند متعال به منظور فرهنگ‌سازی صحیح خدمت‌رسانی و ترویج آن، به پیامبر (ص) خود دستور می‌دهد که در برابر خدمات خود به مردم هیچ‌گونه اجر و مزدی از آنان توقع نداشته باشد: «قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا الْمَوَدَّةَ فِي الْقُرْبَى» (شوری، ۲۳). اصول و فروع دین اسلام هر کدام به نوعی به نهضت خدمت‌رسانی وابسته، بلکه هم‌معنا هستند. مفهوم خدمت‌رسانی از مفاهیمی است که در اسلام عالی‌ترین تعابیر در مورد آن، در کلام و سخنان معصومان (ع) ارائه شده است (رضوان‌طلب، ۱۳۸۴، ص ۱۳۰).

با توجه به تأکیدی که در اسلام به بحث خدمتگزاری و خدمت به خلق شده است و همچنین عنایتی که بنیانگذار انقلاب اسلامی و مقام معظم رهبری، بر این مقوله دارند، نگارنده در تلاش است تا با بررسی ماهیت، ویژگی‌ها و فرایند رهبری خدمتگزار در دیدگاه امام خمینی (ره)، الگویی برای رهبری خدمتگزار در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد.

امام خمینی (ره) به عنوان یک الگو و رهبر معاصر، نمادی است از یک رهبر خدمتگزار. مطالعه و بررسی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) می‌تواند الگوی مناسبی از رهبری را در پیشدید مدیران و کارگزاران نظام در خصوص نحوه رهبری و تعامل با افراد قرار دهد.

رهبری و خدمتگزاری

براساس آرمان‌های اسلامی، به دولت و مدیریت به عنوان محمل خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی نگریسته می‌شود. در جوامعی مثل ایران که دین، شکل‌دهنده سیاست است، دولت مردم‌سالار دینی اعمال حاکمیت می‌کند. بنابراین، سیاست‌هایی که تدوین می‌کند باید با عقلانیت دینی قابل توجه باشد، در غیر این صورت قابلیت اجرا نخواهند داشت. مدیریت دولتی در این نظام، بر تئوری خادمیت استوار است. وقتی نظام سیاسی مبتنی بر دکترین آیت‌الله مدرس باشد که «سیاست ما عین دیانت ماست و دیانت ما عین سیاست ما»، بی‌تردید اداره امور عمومی (مدیریت دولتی) که بازوی اجرایی دولت است و دولت بپیرق آن سیاست را در دست گرفته، باید رویکرد دینی به مدیریت را در بخش دولتی در نظر داشته باشد. در حالی که در نگاه دینی خدمت به قصد رضایت خلق (که بی‌تردید رضایت خداوند را پی خواهد داشت) محور اصلی است، ولی در دیگر نگاه‌ها این امر در نظر قرار نمی‌گیرد (نوروزی، ۱۳۸۶، ص ۹۹).

امام خمینی (ره) بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران و پایه‌گذار اداره امور عمومی مردم‌سالار دینی نیز در موارد بسیار بحث خدمت و خدمتگزاری را مطرح کرده‌اند که در معروف‌ترین آنها گفته است که: «اگر به من خدمتگزار بگویند، بهتر از این است که رهبر بگویند» یا می‌فرمود: «ما خدمتگزار مردم هستیم». در جای دیگر نیز فرمود: «یک نفر را مثل آقای خامنه‌ای پیدا کنید که متعهد به اسلام باشد و خدمتگزار و بنای قلبی‌اش بر این باشد که به این ملت خدمت کند» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۰، ص ۴۷۲ و ج ۱۲، ص ۴۵۶).

آیت‌الله خامنه‌ای، رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز در یکی از سخنرانی‌های خود فرمود: «در رأس کشور هم مسئولان کشور بحمدالله از خود مردم و علاقه‌مند به مردم و دارای اخلاص هستند و دارند برای مردم کار می‌کنند و زحمت می‌کشند و خودشان را حقیقتاً خدمتگزار و خدمتکار مردم می‌دانند (دیدار عمومی با مردم آذربایجان شرقی، ۱۳۸۵/۱۱/۲۸).

این نگاه را می‌توان در کلام آیت‌الله شهید دکتر بهشتی جستجو کرد که فرمود: «ما شیفتگان خدمتیم نه تشنگان قدرت». در این رویکرد، دولت برای تدوین سیاست‌ها از عقلانیت دینی

(معنویت) استفاده می‌کند. مدیریت دولتی در این نظام بر تئوری خادمیت استوار است. رویکرد دینی به مدیریت در بخش دولتی را می‌توان در این جمله خلاصه کرد که: «مدیریت در اسلام جُبه خدمت است، نه خلعت قدرت».

با توجه به اهمیت مقوله رهبری خدمتگزار و توجه خاصی که در دین اسلام و بیانات بزرگان ما به آن شده، این تحقیق به دنبال بررسی الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) در صحیفه امام و مقایسه آن با برخی از الگوهای رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین است.

پیشینه بحث

گرین لیف^۱ در سال ۱۹۷۰م برای اولین بار واژه «رهبری خدمتگزار»^۲ را ابداع کرد. وی مفهوم رهبری خدمتگزار را از طریق مقاله‌ای با عنوان «خادم به مثابه رهبر» و کتاب بعدی خود را که مقاله «رهبری خدمتگزار: سفری به سوی ماهیت قدرت مشروع و بزرگی» را در خود داشت، رواج داد. گرین لیف معتقد بود رهبران کسانی هستند که به پیروان خدمت می‌کنند و اینکه رهبران بزرگ بیش از هر چیز خادمان هستند (گرین لیف، ۱۹۷۷). براساس نظر فارلینگ، استون و وینستون، رهبران خادم می‌دانند که آنها در وهله اول خادم‌اند، در نتیجه، اولویت آنها این است که نفع پیرو را جستجو کنند (پترسون، ۲۰۰۳).

با مروری بر تحقیقات انجام گرفته در زمینه رهبری خدمتگزار، می‌توان به الگوهای بسیاری در این زمینه دست یافت. برخی از این الگوها به بررسی چستی رهبری خدمتگزار و ویژگی‌های آن پرداخته‌اند. مثل مدل گرین لیف و نیز مدل‌های پس از گرین لیف در زمینه رهبری خدمتگزار در طی دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۵م که بر روی مشخص ساختن درون‌مایه‌های مفهوم رهبری خدمتگزار متمرکز شده‌اند. برخی دیگر از مدل‌های رهبری خدمتگزار به فرایند و چگونگی آن پرداخته‌اند، مثل مدل رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۳) که بر ساخت‌های محبت اخلاقی،^۳ تواضع،^۴ نوع دوستی،^۵ چشم‌انداز، اعتماد، توانمندسازی و خدمت^۶ را ابعاد اساسی رهبری خدمتگزار مطرح کرد. وینستون معتقد است مدل رهبری خدمتگزار پترسون از این حیث بر مدل‌های دیگر برتری دارد که «روابط علی میان متغیرها را نشان می‌دهد تا از طریق آن یک مدل فرایندی از

1. Green Leaf

2. servant leadership

3. apagaio love

4. humility

5. altruistic

6. serving

رهبری خدمتگزار را ایجاد کند. مدل وینستون، مدل انوگو و دنیس، همچنین مدل راسل و استون و پارولینی نیز در این طبقه قرار می‌گیرند. مدل پارولینی تأثیر تلفیق چارچوب ارزش‌های رقابتی و مدل رهبری خدمتگزار پیچ و وونگ بر اثربخشی رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمان را به‌طور مختصر بحث کرده است.

رهبری خدمتگزار، در حال تبدیل شدن به یک واژه مقبول روزافزون در ادبیات رهبری سازمانی است. جایی که افرادی نظیر پیتز سنگه (۱۹۹۷)، استیون کاوی (۱۹۹۴)، مگ ویتلی (۱۹۹۴) و ران هیفتز به این واژه اعتبار داده‌اند.

به‌طور کلی، ادبیات مرتبط با رهبری خدمتگزار را می‌توان به دو حوزه اصلی نظری و تجربی طبقه‌بندی کرد. بیشتر مطالعات انجام‌یافته در زمینه رهبری خدمتگزار، ماهیت نظری دارند. این حقیقت را بیشتر می‌توان به توجه نسبتاً جدید دانشمندان به این حوزه نسبت داد. هرچند وضعیت به این نحو است، اما برای ایجاد یک پایه تحقیقاتی که ممکن است برای آگاهی دادن عمل رهبری خدمتگزار در سازمان‌های معاصر از آن استفاده شود، تحقیقات کیفی و کمی بیشتر ضرورت دارد (نوروزی، ۱۳۸۶، ص ۶۲ و ۶۳).

براساس جستجوهای انجام‌شده تاکنون بیش از سیصد عنوان کتاب، دویست رساله دکترا و کارشناسی ارشد و صدها مقاله درباره رهبری خدمتگزار نوشته شده است. همچنین هر ساله کنفرانس‌ها و میزگردهای مختلفی در خصوص بررسی ابعاد و جنبه‌های مختلف رهبری خدمتگزار برگزار می‌شود. مراکز دانشگاهی و آموزشی مختلفی اقدام به برگزاری دوره‌های دکترا و کارشناسی رهبری خدمتگزار نموده‌اند. همچنین برنامه‌های صوتی و تصویری مختلفی در این باره تهیه شده است.

طی چندین سال گذشته، مرکز مطالعات گرین لیف در زمینه رهبری خدمتگزار، هشت دفتر بین‌المللی در کشورهای کانادا، هلند، کره، فیلیپین، سنگاپور، آفریقای جنوبی، انگلستان و استرالیا بازگشایی کرد. این گذار از مرزهای فرهنگی، مؤید این حقیقت است که پیام رهبری خدمتگزار در حال گسترش و جلب سطح فزاینده‌ای از مقبولیت است. تمام اینها به ما چه می‌گویند؟ به نظر می‌رسد ایده رهبری خدمتگزار به وسیله شمار فزاینده‌ای از رهبران فرهنگ‌های متعدد طنین‌انداز می‌شود و نیز به نظر می‌رسد که بیشتر آنها از این مفهوم به عنوان نمایانگر سازمان خود، پشتیبانی می‌کنند. این نکته علی‌القاعده افرادی همانند ما را که مشغول کار در خیمه رهبری خدمتگزار هستیم، به یک احساس بالاتر رضایت می‌آورد. به هر حال، پیام رهبری خدمتگزار در حال

رسیدن به خارج خیمه است و مقبولیت‌هایی را کسب کرده است. مفهوم رهبری خدمتگزار، اگر نه در عمق، اما از نظر گستره در حال رشد است (لائوب، ۲۰۰۳).

ضرورت پرداختن به رهبری خدمتگزار

در بررسی فرهنگ اسلامی کسی می‌تواند در ادعای بی‌اجری مطلق راستگو باشد که فراتر از جهان ماده تعریف شود که او همان خالق تمام خوبی‌ها و خیرات است، تنها خدمتگزاری که سمتی جز خدمتکاری به ضعیفان و محتاجان نداشته و در این راه صادقانه همه چیز را در طبق اخلاص نهاده است. در بررسی میان اسماء و صفات الهی نامی را نمی‌بینیم که مستقیم یا غیر مستقیم به صفت خدمت‌رسانی خداوند متعال اشاره نداشته باشد. خداوند متعال به منظور فرهنگ‌سازی صحیح خدمت‌رسانی و ترویج آن به پیامبر خود دستور می‌دهد که در برابر خدمات خود هیچ‌گونه اجر و مزدی از مردم توقع نداشته باشد: «قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا الْمَوَدَّةَ فِي الْقُرْبَى» (شوری، ۲۳). اصول و فروع دین اسلام هر کدام به نوعی به نهضت خدمت‌رسانی وابسته، بلکه هم‌معنا هستند (رضوان‌طلب، ۱۳۸۴، ص ۱۳۰).

مفهوم خدمت‌رسانی از مفاهیمی است که در اسلام عالی‌ترین تعبیر در مورد آن در سخنان معصومان (ع) ارائه شده است. در میان تعبیر موجود در منابع روایی در باب خدمت‌رسانی و مصادیق آن می‌توان به نکات ذیل اشاره نمود: الف) سودمندی و نفع‌رسانی؛ ب) تحمل بار و مسئولیت و زحمت دیگران؛ ج) برآوردن نیاز مؤمن؛ د) نوع‌دوستی و یاری همکاران؛ ه) کمک به خانواده‌های بی‌سرپرست (نوروزی، ۱۳۸۶، ص ۹۸).

با این تفاسیل، اگرچه خدمت‌رسانی و خدمتگزاری، شعار همگانی است و همه به دنبال خدمت ناب و بی‌ادعایند، اما چگونگی روی آوردن به آن و خلاصه کردن آن در پاداش، یا خدمات‌رسانی به خدمات مادی از آسیب‌هایی است که گاه در این عرصه راه پیدا می‌کند (رضوان‌طلب، ۱۳۸۴، ص ۱۳۴). لذا در مورد ایران، هرچند آموزه‌های دینی که برخی از آنها گذشت و نیز کلمات بزرگان دین، وجود رهبری خدمتگزار در فرهنگ ایران را تأیید و حتی الزامی می‌کنند ولی تاکنون مطالعات چندانی در این زمینه صورت نگرفته است. براساس آرمان‌های اسلامی، به دولت و مدیریت، به عنوان محمل خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی، نگاه می‌شود. واژگانی نظیر اخوت و برادری، تعاون و همکاری، اتحاد، ایشار، تواضع و فروتنی و...، تا حد زیادی بر همین روحیه خدمتگزاری و وحدت گروهی دلالت می‌کنند. امام

خمینی(ره) در کتاب ۲۲ جلدی صحیفه امام، در موارد بسیار بحث خدمت، خدمتگزاری و رهبری خدمتگزار را توصیه فرموده‌اند که براساس فهرست نمایه موضوعی کتاب به مواردی از آن اشاره می‌شود:

«شما احتمال این را بدهید که اگر به من بگویند خدمتگزار بهتر از این است که بگویند رهبر. رهبری مطرح نیست خدمتگزاری مطرح است» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۰، ص ۴۷۲ و ج ۱۲، ص ۴۵۶).

«میزان در نزد همه، ارزش خدمت باشد، نه خدای نخواستہ تحصیل مقام» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۸، ص ۳۳۶).

«حکومت اسلامی، حکومت خدمت است، پیغمبر اکرم(ص) خدمتگزار مردم بود با اینکه مقامش آن بود، ولی خدمتگزار بود» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۳، ص ۳۸۴).

«قبول مسئولیت برای خدمت است، نه کسب قدرت» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۹، ص ۳۶۴).
«شما خودتان را حاکم مردم ندانید، شما خودتان را خدمتگزار مردم بدانید... حکومت، همان خدمتگزاری است» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۳، ص ۲۰۳).

«دولت ما یک دولت خدمتگزار است، دولت ما یک دولت خدمتگزاری است، رئیس جمهور ما یک خدمتگزاری است نسبت به همه کشورها» (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۹، ص ۹۸).

رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز در یکی از سخنرانی‌های خود فرمود: «در رأس کشور هم مسئولان کشور بحمدالله از خود مردم و علاقه‌مند به مردم و دارای اخلاص هستند و دارند برای مردم کار می‌کنند و زحمت می‌کشند و خودشان را حقیقتاً خدمتگزار و خدمتکار مردم می‌دانند (دیدار عمومی با مردم آذربایجان شرقی، ۱۳۸۵/۱۱/۲۸).

با توجه به تأکیدی که در دین اسلام، روایات و احادیث معصومان(ع) و نیز بیانات امام خمینی(ره) و سخنان مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) بر مقوله رهبری خدمتگزار شده است، ضروری است تحقیقی صورت گیرد و در آن بررسی شود که الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) چیست؟ شاخص‌ها و ویژگی‌های آن کدام است و فرایند رهبری خدمتگزار چگونه است؟ این تحقیق تلاش می‌کند به این سؤالات اساسی در خصوص الگوی رهبری خدمتگزار (چیستی، چرایی و چگونگی) پاسخ داده و الگویی برای رهبری خدمتگزار در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر دیدگاه امام خمینی(ره) ارائه نماید و آن را با دیگر دیدگاه‌های موجود در خصوص رهبری خدمتگزار مقایسه کند.

روش‌شناسی بحث

در این تحقیق، برای پاسخ دادن به سؤالات تحقیق، با توجه به اهداف آن، از روش تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده می‌شود. یکی از تکنیک‌های تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون^۱ است. از تحلیل مضمون می‌توان به‌خوبی برای تدوین و تحلیل شبکه مضامین^۲ استفاده نمود. شبکه‌های مضامین، نگاره‌هایی شبیه وب هستند که به‌طور خلاصه مضامین اصلی مرتبط با داده‌ها را نشان می‌دهند (آتراید - استیرلینگ، ۲۰۰۱).

مضمون یا تم،^۳ بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). یک مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازمان‌دهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۹۸، ص ۴). «مضمون، یک ویژگی تکراری و متمایز در متن است که نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی بوده و به نظر پژوهشگر با سؤالات تحقیق مرتبط است» (کینگ، ۲۰۱۰، ص ۱۵۰).

تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین برجسته یک متن در سطوح مختلف است؛ شبکه مضامین نیز به دنبال تسهیل ساختاردهی و ترسیم این مضامین است. به سخن دیگر، برای شناسایی و تشریح چرایی و چیستی یک پدیده می‌توان از تحلیل مضمون، و برای تشریح چگونگی آن از شبکه مضامین می‌توان استفاده نمود. آنچه شبکه مضامین ارائه می‌کند، یک شبکه شبیه وب به عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و یک روش ارائه است و همچنین رویه‌های مشخصی برای رسیدن از متن به تفسیر فراهم می‌کند. به‌طور کلی روش شبکه مضامین:

- مجموعه‌ای از رویه‌های عملی و مؤثر برای انجام یک تحلیل کیفی فراهم می‌کند؛
- روش تحلیل داده‌های متنی را نظام‌مند می‌کند؛
- هر مرحله از فرایند تحلیل را تبیین می‌کند؛
- به سازمان‌دهی تحلیل و ارائه آن کمک می‌نماید؛
- و امکان تشریح غنی، بامعنی و حساس از متن را از طریق الگوهای اساسی و ساختارها فراهم می‌سازد.

1. thematic analysis

2. thematic networks

3. Theme

شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین ذیل را نظام‌مند می‌کند: الف) مضامین اصلی^۱ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛ ب) مضامین سازمان‌دهنده^۲ (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی)؛ ج) مضامین فراگیر^۳ (مضامین عالی‌دربیرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل). سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود.

به‌طور خلاصه، می‌توان گفت تحلیل مضمون، شامل جستجو در مجموعه‌ای از داده‌ها به منظور یافتن الگوهایی تکراری از معانی است. شکل و محصول تحلیل مضمون ممکن است متفاوت باشد، از این رو مهم است که بر سؤالات تحقیق، قبل از تحلیل مضمون و در حین آن توجه شود.

فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود: الف) شکستن و کاهش متن؛ ب) بررسی و کاوش متن؛ ج) ادغام و یکپارچه‌سازی بررسی‌ها و کاوش‌ها. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (آتراید - استیرلینگ، ۲۰۰۱). برخی مراحل تحلیل مضمون شبیه مراحل دیگر تحقیقات کیفی است بنابراین، همه مراحل آن لزوماً اختصاص به تحلیل مضمون ندارد. فرایند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر به دنبال شناسایی الگوهایی از معانی و موضوعات مورد علاقه در داده‌ها باشد، این کار ممکن است در طول جمع‌آوری داده‌ها اتفاق بیفتد. نقطه پایان این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده‌ها است.

در این تحقیق، از فرایند تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام استفاده شده است. نکته قابل توجه این است که تحلیل‌های کیفی از یک سلسله خطوط راهنما استفاده می‌کنند، نه یک مجموعه قوانین مشخص. این امر باعث انعطاف‌پذیری آنها برای تناسب روش با سؤالات و داده‌های تحقیق می‌شود (پتون، ۱۹۹۰). ضمن اینکه تحلیل، یک فرایند خطی و صرفاً حرکت از یک مرحله به مرحله بعد نیست، بلکه فرایندی رفت و برگشتی است که در صورت نیاز در همه مراحل تحقیق صورت می‌گیرد. همچنین تحلیل، فرایندی است که طی زمان شکل می‌گیرد و نباید با

1. basic themes

2. organizing themes

3. global themes

عجله انجام شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ص ۸۷). باید خاطرنشان کرد که این فرایند سه مرحله‌ای و رایج، تنها راه انجام تحلیل‌های کیفی نیست. در اینجا صرفاً به یکی از روش‌های مختلف تحلیل کیفی اشاره می‌شود که در آن فقط به نحوه انجام تحلیل مضمون پرداخته می‌شود.

کتاب صحیفه امام (ره) بخش قابل توجهی از بیانات، نامه‌ها، احکام، فتاوا و مصاحبه‌های امام خمینی (ره) را دربر دارد که در این تحقیق، بیانات ایشان به عنوان داده‌های این تحقیق، به منظور تدوین الگو مبنا قرار می‌گیرد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار تحلیل مضمون "NVivo 8" استفاده شده است. با استفاده از این نرم‌افزار می‌توان تحلیل‌های مختلف انجام داد؛ از جمله ترسیم شبکه مضامین و تحلیل روابط میان مضامین، شمارش و تلخیص مضامین، تهیه جدول‌های توافقی و شناسایی و تحلیل کدهای مشترک میان مضامین و همچنین تحلیل پوشش داده‌ای مضامین در صحیفه امام (ره).

مفروضات بحث

معمولاً هر کار تحقیقاتی براساس مجموعه‌ای از مفروضات شکل می‌گیرد؛ این تحقیق نیز بر مبنای مفروضات و پیش‌فرض‌های ذیل صورت گرفته است:

- امام خمینی (ره) در بیش از صد مورد خود را خادم و خدمتگزار مردم معرفی نموده‌اند، لذا ایشان را می‌توان یک رهبر خدمتگزار در نظر گرفت.
- بیانات و نوشته‌های امام خمینی (ره) در صحیفه امام، بیانگر مواضع ایشان به عنوان یک رهبر خدمتگزار است.
- امام خمینی (ره) به دنبال تربیت رهبرانی خدمتگزار بودند، از این‌رو، از کلام ایشان می‌توان در تدوین الگوی رهبری خدمتگزار استفاده کرد.
- خدمتگزاری یکی از ابعاد برجسته رهبری امام خمینی (ره) است.

سازمان‌دهی بحث

این مجموعه در دو بخش با ده فصل، در دو جلد تنظیم گردیده است؛ بخش اول در جلد نخست، به بررسی رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین می‌پردازد و بخش دوم در جلد دوم اثر، بررسی رهبری خدمتگزار در صحیفه امام (ره) را بر عهده دارد.

بخش اول با نام «رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین»، شامل پنج فصل است؛ در فصل نخست، جایگاه رهبری خدمتگزار در ادبیات مدیریت و در میان رهیافت‌های رهبری بحث و بررسی می‌شود. در فصل دوم تاریخچه رهبری خدمتگزار و سیر تکامل آن مرور می‌شود. در فصل سوم به بحث چرایی رهبری خدمتگزار و خاستگاه و پارادایم فکری و مبانی فلسفی آن پرداخته می‌شود. در فصل چهارم چیستی رهبری خدمتگزار و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری خدمتگزار از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف بررسی خواهد شد و در فصل پنجم چگونگی رهبری خدمتگزار و فرایند نفوذ آن بر پیروان بررسی شده و الگوها و مدل‌های مختلفی در این زمینه معرفی می‌شود.

بخش دوم نیز با نام «رهبری خدمتگزار در صحیفه امام»، در قالب پنج فصل به بررسی رهبری خدمتگزار در نوشته‌ها و گفته‌های امام خمینی (ره) در کتاب صحیفه امام (ره) می‌پردازد. فصل ششم که نخستین فصل بخش دوم است، مطالعات صورت گرفته در زمینه رویکرد امام خمینی (ره) به رهبری معرفی می‌شود. سپس براساس مطالب این فصل و مضامین استخراج شده از بخش اول، به بررسی رهبری خدمتگزار در صحیفه امام پرداخته می‌شود. در فصل هفتم چرایی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) با استفاده از تحلیل مضمون مطالب صحیفه امام بحث و بررسی خواهد شد. در فصل هشتم نیز بحث چیستی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) ارائه می‌شود. در فصل نهم، فرایند نفوذ و چگونگی رهبری خدمتگزار مبتنی بر صحیفه امام ارائه می‌شود و در فصل دهم با جمع‌بندی مجموعه مطالب فصل‌های پیشین، یک الگوی جامعی از رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) ارائه می‌شود.

بخش اول

رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین

فصل اول

جایگاه رهبری خدمتگزار

مقدمه

در این فصل با بررسی تحقیقات گذشته نشان خواهیم داد که چرا رهبری خدمتگزار به یک مدل رهبری مهم و انتخاب منطقی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. بدین منظور، نگاهی خواهیم داشت بر تعریف‌های رهبری، رهیافت‌های مختلف رهبری و تبیین جایگاه رهبری خدمتگزار، تعریف رهبری خدمتگزار و نقد رهیافت‌های مختلف رهبری. در پایان نیز رهبری خدمتگزار به عنوان یک پارادایم جدید رهبری معرفی خواهد شد.

تعریف‌های رهبری

به زعم بس (۱۹۸۱) «مطالعه رهبری، یک هنر باستانی است» و اینکه «رهبری یک پدیده بشری جهان‌شمول است» (ص ۵). گذشتگانی همچون افلاطون، سزار، مصریان و چینی‌های قدیم درباره اهمیت رهبری و نقش رهبر صحبت کرده‌اند. به هنگام مطالعه تاریخچه ثبت‌شده پیشینیان با این حقیقت آشنا می‌شویم که رهبری ارتباط نزدیکی با مفاهیم قدرت، اختیار، جایگاه و مقام داشته است. غالباً رهبران از قدرت رهبری برای تحمیل خواسته‌های خود بر دیگران استفاده می‌کردند و آن را حق مسلم خود می‌دانستند (لائوب، ۱۹۹۹، ص ۹).

بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که تقریباً به تعداد صاحب‌نظرانی که رهبری را تعریف کرده‌اند، برای رهبری تعریف وجود دارد. به عقیده بنیس (۱۹۹۴، ص ۱) تعریف رهبری همانند تعریف زیبایی، کار دشواری است، اما وقتی آن را می‌بینید، می‌توانید آن را درک کنید و بشناسید. این دشواری در تعریف رهبری، باعث فزونی بیش از حد تعریف‌های رهبری در تحقیقات گذشته شده است. رهبری به عنوان نفوذ، رابطه، فرایند، اعتبار، متقاعدسازی، جهت‌دهنده،

هماهنگ کننده، الهام بخش و جنبه‌ای از قدرت تعریف شده است (راس، ۲۰۰۶، ص ۲۷). برخی از تعریف‌های رهبری از دیدگاه صاحب نظران مختلف در جدول (۱-۱) آمده است.

جاگو (۱۹۸۲) رهبری را نه فقط «به عنوان یک فرایند، بلکه به عنوان یک دارایی تعریف می‌کند. رهبری به عنوان یک فرایند، استفاده از نفوذ نرم، برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای یک گروه سازمان‌دهی شده به سوی تحقق اهداف گروه است. رهبری به عنوان یک دارایی شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و شایستگی‌های خاص کسانی است که می‌توانند از چنین نفوذی به‌طور موفقیت‌آمیزی استفاده کنند (ص ۳۱۵).

جدول ۱-۱: تعاریف رهبری از دیدگاه صاحب نظران مختلف

تعاریف‌های رهبری	صاحب نظران
نفوذ داشتن	بس (۱۹۹۰)، دسلر (۲۰۰۱)، هولدفورد (۲۰۰۳)، هانتز (۲۰۰۴)، مک‌میلان (۲۰۰۱)، ماکسول (۱۹۹۸)، روست (۱۹۹۳)، یوکل (۲۰۰۲)
رابطه داشتن	کوزس و پوسنر (۲۰۰۲)
متقاعد نمودن	بس (۱۹۹۰)، گاردنر (۱۹۹۰)
فرایند	بس (۱۹۹۰)، گاردنر (۱۹۹۰)، هولدفورد (۲۰۰۳)، جاگو (۱۹۸۲)، کاتر (۱۹۹۰)، یوکل (۲۰۰۲)
شخصی که گروهی را هدایت می‌کند	ایوانز و ایوانز (۲۰۰۲)
نخست بودن، سپس انجام وظیفه کردن	بنیس (۱۹۹۴)
به روش‌های نرم و جهت عمل به وظایف در دیگران انگیزه ایجاد کردن	کاتر (۱۹۹۰)، پوپر و لیپ شیتز (۱۹۹۳)
یک فرایند اجتماعی	بارکر (۲۰۰۱)
تعیین کننده جهت	بس (۱۹۹۰)، کاتر (۱۹۹۰)
دارای اعتبار	جورج (۲۰۰۳)
یک شخصیت برجسته	بنیس (۱۹۹۴)
هماهنگ کننده و الهام بخش افراد	بس (۱۹۹۰)، هانتز (۲۰۰۴)، کاتر (۱۹۹۰)
جنبه‌ای از قدرت	بس (۱۹۹۰)، بامز (۱۹۷۸)
مسئولیت و تعهد	پولارد (۱۹۹۷)

کوهن (۱۹۹۰) از ژنرال جورج اس پتون چنین نقل می‌کند که: «رهبری، هنر تحریک زیردستان خود برای انجام کارهای غیر ممکن است» (ص ۷). تعریف کوهن از رهبری چنین است: «رهبری یعنی انجام کارها از طریق دیگران» (ص ۳). این تعریف‌ها نیز به‌طور ضمنی بیان می‌کنند که رهبر کسی است که می‌داند چه کار باید بکند و اینکه افراد، راهی برای رسیدن او به

هدف هستند، هدفی که رهبر از قبل تعیین کرده است. این تعریف نیز هنوز بر سبک تسلط قدرت رهبری تأکید نموده و آن را به عنوان رایج‌ترین و مقبول‌ترین مدل رهبری در سراسر جهان معرفی می‌کند (کوهن، فینک، گادون و ژوزفویتز، ۱۹۹۵).

هری اس ترومن، رئیس جمهور پیشین آمریکا، نظر خود را درباره رهبری چنین بیان کرده است: «رهبری، توانایی متقاعد کردن افراد به انجام کارهایی است که نمی‌خواهند انجام دهند، به گونه‌ای که آن را دوست داشته باشند» (اونز، ۱۹۹۱، ص ۲۸۹).

برخی محققان معتقدند پیروی و رهبری دو روی یک سکه‌اند (هیوقس، گینت و کرفی، ۱۹۹۵؛ کوزس و پوسنر، ۲۰۰۲) که بودن یکی، بدون دیگری، غیر ممکن است (بلاک، ۱۹۹۶؛ روست، ۱۹۹۳). «رهبری، نفوذ بر پیروان است، به گونه‌ای که بتوانند از قلب، ذهن، روح، خلاقیت و استعدادشان استفاده نموده و همه توان خود را برای تیمشان به کار گیرند. رهبری، متعهد کردن افراد است به مأموریت، به گونه‌ای که بار سنگین مسئولیت را پذیرفته و همه امکانات و توان خود در راه آن به کار گیرند» (هانتز، ۲۰۰۴، ص ۳۲). به عقیده پولارد (۱۹۹۷) رهبری، یک مسئولیت و تعهد است. چنین تعریفی از رهبری فراتر از پارادیم سنتی است که امروزه بسیار مشهور بوده و مورد استفاده قرار می‌گیرد (راس، ۲۰۰۶، ص ۲۸).

رهیافت‌های رهبری

مدل رهبری خدمتگذار گرین لیف در کجای مقوله کلان تئوری رهبری قرار می‌گیرد؟ در این بخش موقعیت مدل رهبری خدمتگذار در درون حوزه دانش مدیریت و رهبری بررسی خواهد شد. سپس رهبری خدمتگذار با نظریه‌های نوین رهبری، شامل رهبری تعاملی و رهبری تحول‌آفرین بررسی و مقایسه خواهند شد.

با بهره‌گیری از چارچوب طبقه‌بندی بس برای تئوری رهبری، اثر گرین لیف را می‌توان در مقوله تئوری انسان‌گرایانه^۱ جای داد (بس، ۱۹۹۰، ص ۴۳). تمرکز نخست و درجه اول مدل رهبر خدمتگذار بر توسعه و توانمندسازی دیگران است. «بهترین آزمون، گرین لیف برای نشان دادن اینکه آیا یک رهبر خدمتگذار، خدمت می‌کند یا نه، این است که آیا نیازهای با بالاترین اولویت سایر افراد برآورده شده است؟» (گرین لیف، ۱۹۷۷، ص ۱۳). رهبری خدمتگذار بر مبنای

1. humanistic theory

تئوری مباشرت استوار است که طبق آن، بیشتر مدل‌های سنتی رهبری تمایل دارند براساس مفروضات تئوری کارگزار طراحی شوند (دیویس، شورمن و دونالسون، ۱۹۹۷).

موضوع رهبری، یک موضوع پویا برای مطالعه بوده و خواهد بود. پژوهشگران بسیاری طی سال‌های متمادی به ارائه نظریه، مدل و تعریف رهبری پرداخته‌اند که هر یک ویژگی‌های منحصر به فرد خود را دارند. البته با مرور تحقیقات گذشته می‌توان برخی رهیافت‌ها و الگوهای مشترک را شناسایی کرد (راس، ۲۰۰۶، ص ۲۶). نظریه‌های رهبری به دنبال تشریح چگونگی و چرایی ظاهر شدن فرد به عنوان رهبر، ماهیت رهبری و پیامدهای ناشی از آن هستند (بس، ۱۹۹۰). این نظریه‌ها طی سال‌های طولانی، مراحل متعددی را پشت سر گذاشته‌اند؛ از تمرکز بر شخص رهبر گرفته تا تمرکز بر رابطه رهبر و پیرو و تمرکز بر گروه‌های کاری.

تحقیقات، به‌طور گسترده، این نظر را تأیید می‌کنند که رهبری در رابطه با انجام یک کار و افرادی است که آن را انجام می‌دهند (چمرز، ۱۹۹۵). طی سال‌ها تحقیق، رهیافت‌های گوناگونی در مطالعات رهبری بررسی شده که عبارت‌اند از: انسان بزرگ، صفات ویژه، رفتاری، وضعیتی، اقتضایی و رهیافت جاذبه استثنائی (بس، ۱۹۸۵؛ برنز، ۱۹۸۷؛ کاوی، ۲۰۰۴؛ فرانک، ۱۹۹۳؛ هولدفورد، ۲۰۰۳؛ هومر، ۱۹۹۷؛ ون سترز و فیلد، ۱۹۹۰؛ شرموهورن، ۱۹۹۶؛ یوکل، ۲۰۰۲). در جدول (۲-۱) رهیافت‌ها و نظریه‌های مختلف مطرح در رهبری، بیان شده‌اند.

رهیافت انسان بزرگ^۱

مروری گذرا بر کتاب‌های تاریخی نشان می‌دهد که رهبران بزرگ (معمولاً مرد) شکل‌دهنده و تغییردهنده تاریخ ما بوده‌اند. محققان در اوایل قرن بیستم، تئوری «آبرمرد» را مطرح نمودند که طبق آن رهبران بزرگ هنگامی ظهور می‌کنند که واقعاً به وجود آنها نیاز باشد. آنها از همه مردم جامعه، برترند. در نتیجه ظهور رهبران بزرگ به نرخ بالای تولد در بین طبقات بالای اجتماعی بستگی دارد (بس، ۱۹۹۰).

تحقیقات رهبری در این دوره به مطالعه زندگی مردان بزرگ در تاریخ جهان تمرکز داشته و پیشنهاد می‌کردند شخصی که بتواند ویژگی‌ها و رفتارهای چنین شخصیت‌هایی را تقلید کند، می‌تواند به یک رهبر قوی تبدیل شود. تمرکز این تحقیقات به رهبران بزرگی بود که غالباً به طبقه اشراف تعلق داشتند (بس، ۱۹۹۰؛ ون سترز و فیلد، ۱۹۹۰). به دلیل مشکلاتی که در تقلید از

1 great-man approach