

## الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی(ره)

محمد شیخزاده\*

### چکیده

خدمت و خدمتگزاری، یکی از عالی‌ترین مضامین مطرح‌شده در متون دینی و گفتار و سیره رهبران دینی ما مسلمان است. به‌رغم بحث‌ها و گفتگوهای فراوانی که در این زمینه میان مدیران و رهبران جامعه ما صورت می‌گیرد، اما هنوز این مفهوم و مصادیق آن در قالب یک الگوی علمی و مدون ارائه نشده است. حال آنکه حدود چهار دهه از مطرح شدن و عملیاتی شدن الگوی رهبری خدمتگزار در چندین کشور غربی می‌گذرد. این تحقیق به منظور پر کردن این خلأ علمی در کشور و با الگو قرار دادن امام خمینی(ره)، به عنوان یک رهبر خدمتگزار، به بررسی اندیشه‌های آن شخصیت در زمینه رهبری خدمتگزار پرداخته است.

هدف از این تحقیق، بررسی سه سؤال اساسی چرایی، چیستی و چگونگی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) و ارائه یک الگوی جامع در این زمینه است. در این تحقیق که یک پژوهش بنیادی از نوع توصیفی - اکتشافی است، برای بررسی الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. برای گردآوری و شناسایی مضامین مرتبط با رهبری خدمتگزار، نخست مبانی نظری و دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران غربی طی سال‌های اخیر بررسی شد، سپس با بررسی و مطالعه کامل دوره ۲۲ جلدی صحیفه امام، مضمون‌های مرتبط، استخراج و کدگذاری گردیده و فراوانی آنها شمارش شده‌اند.

به منظور تدوین الگوی جامع رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)، از نرم‌افزار تحقیق کیفی NVivo 8 برای انجام تحلیل مضمون استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهند این الگو دارای سه مضمون غالب، پانزده مضمون فراگیر، ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱۰ مضمون اصلی و ۲۲ مضمون فرعی است. روابط میان این مضمون‌ها نیز در قالب یک الگو ارائه شده‌اند. در پایان نیز پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمتگزار، امام خمینی(ره)، تحلیل مضمون، الگو، صحیفه امام

## مقدمه

براساس آرمان‌های اسلامی، دولت و مدیریت محملی برای خدمتگزاری‌اند، نه قدرت‌طلبی. در جوامعی مثل ایران که دین، سیاست را شکل می‌دهد، دولت مردم‌سالار دینی، اعمال حاکمیت می‌کند؛ بنابراین، سیاست‌هایی که تدوین می‌کند باید با عقلانیت دینی قابل توجیه باشد، در غیر این صورت، قابلیت اجرا نخواهد داشت. مدیریت دولتی در این نظام بر تئوری خادمیت استوار است. وقتی که نظام سیاسی مبتنی بر دکتترین 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 بیرق آن سیاست را به دست گرفته است، باید رویکرد دینی به مدیریت را در بخش دولتی مورد توجه قرار دهد. در حالی که در نگاه دینی، خدمت به قصد رضایت خلق (که بی‌تردید رضایت خداوند را دربر 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 در موارد زیادی بحث خدمت و خدمتگزاری را مطرح کرده‌اند که معروف‌ترین آنها این گفته است که: «اگر به من خدمتگزار بگویند، بهتر از این است که رهبر بگویند» یا می‌فرمودند: «ما خدمتگزار مردم هستیم».

این نگاه را می‌توان در کلام دکتر شهید بهشتی نیز 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، جبهه خدمت است، نه خلعت قدرت».

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

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

### اهداف و سؤالات تحقیق

از آنجا که در تعالیم دین اسلام و روایات امامان معصوم(ع) تأکید بسیاری بر بحث خدمت‌رسانی و رهبری خدمتگزار شده است و از آرمان‌های بنیانگذار انقلاب اسلامی بوده و مقام معظم رهبری نیز تأکید خاصی بر این موضوع دارند، هدف اصلی این تحقیق بررسی چرایی، چیستی و چگونگی رهبری خدمتگزار و ارائه الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه حضرت امام خمینی(ره) است.

این تحقیق تلاش می‌کند به این پرسش‌های اساسی در خصوص الگوی رهبری خدمتگزار (چرایی، چیستی و چگونگی) پاسخ داده و الگویی برای رهبری خدمتگزار در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر دیدگاه امام خمینی(ره) ارائه نماید. این تحقیق در پی پاسخ به پرسش‌های ذیل است:

- الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) چیست؟

۱. فلسفه وجودی (چرایی) رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) چیست؟
  ۲. ماهیت و ویژگی‌های (چیستی) رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) چیست؟
  ۳. فرایند (چگونگی) رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) چیست؟
- از آنجا که این تحقیق از نوع تحقیقات کیفی است و در تحقیقات کیفی پیش‌بینی در مورد نتایج و پاسخ‌ها صورت نمی‌گیرد، سؤالات کلی و عمومی مطرح می‌شود و جمع‌آوری داده‌ها (از قبیل متن و سخنان مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها) و تجزیه و تحلیل آنها از طریق توصیف رویدادها و منتج از موضوعات اصلی است، این تحقیق فرضیه‌ای ندارد.

### سابقه تحقیق

تاریخ رهبری خدمتگزار به عصر کتاب‌های مقدس برمی‌گردد (ماکس ول، ۲۰۰۲)، اما فقط در چند دهه اخیر به عنوان یک نظریه رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است. نوشته‌های اولیه گرین لیف (۱۹۷۷، ۱۹۹۶، ۱۹۹۸) بر مبنای شهود و مشاهدات وی از مردم و روابط سازمانی

آنها شکل گرفته بود. گرین لیف در توسعه مفاهیم، مباحث و تحقیقات رهبری خدمتگزار در عصر حاضر نقش مهمی ایفا نموده است. علاقه نویسندگان مشهوری همچون کاوی (۱۹۹۱)، دیپری (۱۹۹۲)، کوزس و پوسنر (۱۹۹۰) و سنگه (۱۹۹۵) به رهبری خدمتگزار، باعث بروز علاقه دیگران به تحقیقات بیشتر در این زمینه شد. لاثوب (۱۹۹۹) نیاز به یک تحقیق نظام‌مند و کمی در زمینه رهبری خدمتگزار را تشخیص داد و یک ابزار شصت مقوله‌ای برای شناسایی سازمان‌های خدمت‌محور از دید کارکنان، طراحی و تدوین نمود. کمبود تحقیق کمی در زمینه رهبری خدمتگزار (راسل و استون، ۲۰۰۲) و ظهور ابزار ارزیابی رهبری سازمانی لاثوب (۱۹۹۹) باعث انجام تحقیقات تجربی بیشتری در زمینه نظریه رهبری خدمتگزار در بافت‌های سازمانی شد (برای، ۲۰۰۲؛ دروری، ۲۰۰۴؛ هریست، ۲۰۰۳؛ هورسمان، ۲۰۰۱؛ تایلور، ۲۰۰۲).

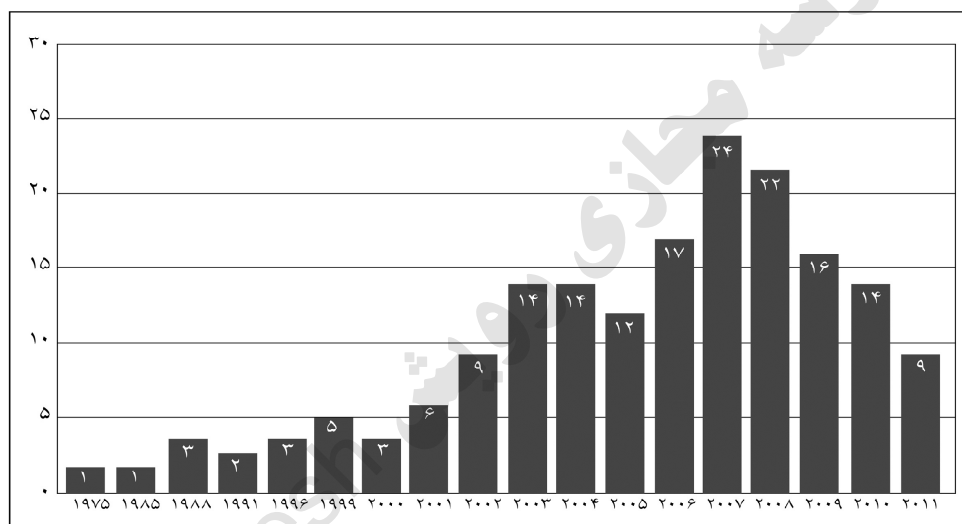
مطالعات بعد از گرین لیف در زمینه رهبری خدمتگزار در طی دهه ۱۹۹۰-۲۰۰۸ م بر روی مشخص ساختن درون‌مایه‌هایی که می‌تواند به عملیاتی ساختن مفهوم رهبری خدمتگزار کمک کند، متمرکز شده است. گراهام (۱۹۹۱) بر ابعاد الهام‌بخشی و اخلاقی رهبری خدمتگزار تأکید کرد. بوچن (۱۹۹۸) استدلال کرد که خودهویتی، ظرفیت مقابله، برقراری ارتباط و پرداختن به آینده، درون‌مایه‌های اساس رهبری خدمتگزار است. اسپیرز (۱۹۹۸) روی ابعاد گوش دادن، همدردی، شفاف‌بخشی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، بینش، مباشرت، تعهد و جامعه‌سازی تأکید کرد. فارلینگ و همکارانش در حمایت از چشم‌انداز، نفوذ، اعتبار، اعتماد و خدمت استدلال کردند. لاثوب (۱۹۹۹) بها دادن به مردم، رشد مردم، ساختن جامعه، نشان دادن صداقت، در اختیار گذاشتن رهبری و مشارکت در رهبری را مطرح نمود. راسل (۲۰۰۱) از چشم‌انداز، اعتبار، اعتماد، خدمت، الگوسازی، پیشگامی، قدردانی از دیگران و توانمندسازی طرفداری کرد. پترسون (۲۰۰۳) بر ساخت‌های محبت اخلاقی، تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، توانمندسازی و خدمت را ابعاد اساسی رهبری خدمتگزار مطرح کرد.

گرین لیف (۱۹۷۷) ویژگی‌های متعددی (حدود بیست مورد) را برای رهبری خدمتگزار به‌طور ضمنی اشاره نموده است، اما مجموعه ویژگی‌های تعریف‌شده‌ای را منتشر نکرده است (راسل و استون، ۲۰۰۲). در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از ویژگی‌های مطرح برای رهبری خدمتگزار از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف آمده است.

جدول ۱: طبقه‌بندی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار براساس سیر تاریخی معرفی آنها از سوی صاحب‌نظران

ویژگی‌های ذکرشده برای رهبری خدمتگزار	صاحب‌نظر
خدمتگزار بودن، گوش دادن، ابراز همدردی کردن، تصمیم‌گیری بر مبنای شهود، پذیرش ابهام، توانایی پیش‌بینی، ذهن باز داشتن، علاقه به رشد افراد	گرین لیف (۱۹۷۷)
احساسی، معنوی	گراهام (۱۹۹۱)
گوش دادن، همدردی، مرهم‌گزاری و شفابخشی، متقاعدسازی، آگاهی، آینده‌نگری و دوراندیشی، مفهوم‌سازی، مباشرت، تعهد به رشد دیگران، ساختن جامعه	اسپیرز (۱۹۹۶، ۱۹۹۸، ۲۰۰۴)
خودشناسی، ظرفیت عمل متقابل، ایجادکننده روابط، تمایل به آینده	بوچن (۱۹۹۸)
چشم‌انداز، نفوذ، اعتبار، اعتماد، خدمت	فارلینگ، استون و وینستون (۱۹۹۹)
بها دادن به مردم، رشد دادن مردم، ساختن جامعه، نشان دادن صداقت، در اختیار گذاشتن رهبری، ایجاد مشارکت در رهبری	لائوب (۲۰۰۳)
گوش دادن، مرهم‌گزاری و شفابخشی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، توسعه، رؤیاپردازی، اعتمادسازی، برقراری رابطه، رشد و تکامل، ارتقا	بنت (۲۰۰۱)
گوش دادن، همدردی، مرهم‌گزاری و شفابخشی، متقاعدسازی، آگاهی، آینده‌نگری و دوراندیشی، مفهوم‌سازی، مباشرت، تعهد به رشد دیگران، ساختن جامعه و فراخوانی	باربوتو و ویلر (۲۰۰۶)
چشم‌انداز، انصاف، تمامیت، اعتماد، خدمت، الگوسازی، پیشقدمی، قدردانی از دیگران، توانمندسازی	راسل و استون (۲۰۰۲)
رابطه قراردادی تضمینی، تأثیر تحول‌آفرین، معنویت متعالی، اخلاقیات مسئولانه، خود اصیل، پیروی داوطلبانه	سندجایا (۲۰۰۳)
رهبری، خدمتگزاری، بصیرت، توسعه دیگران، تیم‌سازی، توانمندسازی دیگران، تصمیم‌گیری مشترک، تمامیت	وونگ و پیچ (۲۰۰۳)
محبت اخلاقی، تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، امید، توانمندسازی، خدمت کردن به پیروان	پترسون (۲۰۰۳) و وینستون (۲۰۰۳)
محبت، توانمندسازی، چشم‌انداز، تواضع، اعتماد	دنيس (۲۰۰۴)
تمامیت، تواضع، خدمت، مواظبت، توانمندسازی، رشد دیگران، تدوین چشم‌انداز، هدفگذاری، الگوسازی، تیم‌سازی، تصمیم‌گیری مشارکتی	پارولینی (۲۰۰۴)
مرهم‌گزاری عاطفی، خلق ارزش برای جامعه، مهارت‌های ادراکی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت زبردستان، اولویت دادن به زبردستان، رفتار اخلاقی	لیدن، واین، زهو، هندرسون (۲۰۰۶)
محبت اخلاقی، تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، اعتماد، امید، توانمندسازی، خدمت کردن به پیروان، هوش عاطفی	اسپنسر (۲۰۰۷)

طبق جستجوهای انجام شده، تاکنون صدها عنوان کتاب و 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 آموزش بسیاری اقدام به برگزاری دوره‌های دکتری و کارشناسی ارشد رهبری خدمتگزار نموده‌اند. برای نمونه، تا سال ۲۰۰۸م، بیش از دویست رساله دکتری و کارشناسی ارشد در رابطه با موضوع رهبری خدمتگزار نگاشته شده است، برخی از این رساله‌ها از طریق پایگاه اطلاعاتی پروکوئست<sup>۱</sup> قابل دسترسی‌اند. همان‌گونه که در شکل شماره ۱ نشان داده شده، روند رو به رشدی در خصوص تعداد پایان‌نامه‌های دکتری در دانشگاه‌های مختلف دنیا دیده می‌شود که بیانگر نفوذ و گسترش این نظریه است.



شکل ۱: روند رو به رشد نگارش رساله‌های دکتری در زمینه رهبری خدمتگزار در دنیا

بیش از چهل دانشگاه و دانشکده اصول رهبری خدمتگزار را پیاده‌سازی نموده‌اند (بگس، ۲۰۰۲). بسیاری از دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها اقدام به راه‌اندازی و برگزاری دوره‌ها و برنامه‌ای رهبری خدمتگزار و اعطای مدرک در این رشته نموده‌اند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

Arizona State University, Azusa Pacific University, Ball State University, Baylor University, Butler University, Calvin College, Columbus State University (Georgia), Concordia University (Ann Arbor), DePaul University, DePauw University, East Tennessee State University, Eastern Michigan University, Emory University, Fresno Pacific University, Geneva College, Gonzaga Servant Leadership School, Gonzaga

University, Grace University, Greenleaf University (St. Louis), Illinois State University, Indiana State University, Indiana Wesleyan University, John Brown University, LaGrange College, Milwaukee School of Engineering, Northeast Louisiana University, Regent University, Servant Leadership School of Greensboro, Seton Hall College, Sterling College (Kansas), Township State University, Trinity Western University, University of Arizona, University of Detroit Mercy, University of Kansas, University of Michigan, University of South Florida, University of South Florida, Viterbo University.

فهرست «صد شرکت برتر برای کار در آمریکا» از سوی بسیاری سازمان‌ها به عنوان بهترین الگو برای الگوبرداری برای موفقیتشان استفاده می‌شود (راسچمن، ۲۰۰۱). معیارهای انتخاب بهترین شرکت‌ها برای کار در آمریکا عبارت‌اند از: انصاف و گشودگی، افتخار کردن به کار و سازمان، فضای دوستانه و اجتماعی، پرداخت مناسب، مزایا و امنیت و فرصت‌های رشد و پیشرفت (سندجایا و ساروس، ۲۰۰۲). بسیاری از شرکت‌هایی که در این فهرست ذکر شده‌اند، رهبری خدمتگزار را در سازمان خود پیاده کرده و علناً از آن طرفداری نموده‌اند (سندجایا و ساروس، ۲۰۰۲)، یا دارای ارزش‌هایی همگرا با مدل رهبری خدمتگزار بوده‌اند (راسچمن، ۲۰۰۱). برخی سازمان‌هایی که در تحقیقات به عنوان خدمتگزار معرفی شده‌اند عبارت‌اند از:

AFLAC, Ben and Jerry's Ice Cream, Body Shop, Container Store, Federal Express, Herman Miller, Marriott International, Medtronic, Men's Wearhouse, Meridith Corporation, Nestle USA, Pella, PPcPartners, SAS Institute, Schmidt Associates, Schneider Engineering, ServiceMaster Company, Southwest Airlines, Starbucks, Synovus Financial Corporation, TDIndustries, Toro Company, U.S. Cellular, Vanguard Group, Wall Mart (Herman, 2008, p.29).

طی چندین سال گذشته، مرکز مطالعات گرین لیف در زمینه رهبری خدمتگزار، دوازده دفتر بین‌المللی در کشورهای آمریکا، کانادا، برزیل، هلند، کره، ژاپن، فیلیپین، سنگاپور، آفریقای جنوبی، انگلستان، آلمان، استرالیا و نیوزیلند بازگشایی کرد. این عبور از مرزهای فرهنگی مؤید این حقیقت است که پیام رهبری خدمتگزار در حال گسترش و جلب سطح فزاینده‌ای از مقبولیت است. مفهوم رهبری خدمتگزار، اگر نه در عمق، اما از نظر گستره در حال رشد است (لائوب، ۲۰۰۳).

## مطالعات رهبری خدمتگزار در ایران

در کشور ما با وجود عجین بودن فرهنگ ارزشی اسلامی آن با آرمان‌های خدمتگزاری تاکنون جز مطالعات اندکی در زمینه رهبری خدمتگزار و تأثیر احتمالی آن بر متغیرهای دیگر سازمانی در عرصه‌های دولتی و خصوصی، کاری انجام نشده است. برای مثال، یک رساله دکتری با عنوان: تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار از سوی محمدتقی نوروزی فرانی (۱۳۸۶)، در دانشگاه تربیت مدرس نگاشته شده است و یک پایان‌نامه کارشناسی ارشد نیز با عنوان بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی» از سوی محمود حضرتی (۱۳۸۸) در دانشگاه تهران نوشته شده است.

در زمینه رهبری امام خمینی (ره) نیز تحقیقات مختلفی انجام شده است. به عنوان نمونه، فروتنی (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود به بررسی الگوی تصمیم‌گیری امام خمینی (ره) پرداخته است. این الگو دارای چهار نوع تصمیم‌گیری است که عبارت‌اند از: تکلیف‌گرایانه، مصلحت‌گرایانه، خردگرایانه و حکیمانه (ص ۵۰۷). اسدی فرد (۱۳۸۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی شایستگی‌های مدیران دولتی از دیدگاه امام خمینی (ره) پرداخته است. شفیعی (۱۳۸۹) در تحقیق خود به بررسی سبک رهبری امام خمینی (ره) پرداخته و از آن به عنوان مدل مدیریت بر قلوب نام برده است. وی همچنین ده ویژگی را به عنوان عناصر و صفات رهبری اسلامی مبتنی بر گزاره‌های دینی و برخی گزاره‌های گفتاری امام خمینی (ره) شناسایی و معرفی می‌کند که عبارت‌اند از: آگاهی به زمان، ایمان به هدف، مردم‌شناسی، عدالت‌مداری، جاذبه، پیشگامی، تزکیه و ایمان و تقوا، ساده‌زیستی، اعتماد به نفس، صبر و استقامت.

بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی در تحقیقی با عنوان «اخلاق کارگزاران در کلام و پیام امام خمینی (ره)» به معرفی صفات مسئولان در نظام اسلامی از دیدگاه امام خمینی (ره) پرداخته است. ذاکری (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «اخلاق مسئولان نظام اسلامی» به بررسی خصوصیات اخلاقی مدیران کشور از دیدگاه امام خمینی (ره) پرداخته است.

## روش انجام تحقیق

در این تحقیق، برای پاسخ دادن به سؤالات تحقیق، از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> و شبکه مضمون‌ها<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. برای شناسایی و تشریح چرایی و چیستی یک پدیده می‌توان از

1. thematic analysis

2. thematic networks



تحلیل مضمون و برای تشریح چگونگی می‌توان از شبکه مضمون‌ها استفاده نمود. تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین برجسته یک متن در سطوح مختلف است؛ شبکه مضمون‌ها نیز به دنبال تسهیل ساختاردهی و ترسیم این مضمون‌هاست.

شبکه مضمون‌ها براساس یک رویه مشخص، مضمون‌های ذیل را نظام‌مند می‌کند: الف) مضمون‌های اصلی<sup>۱</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛ ب) مضمون‌های سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های اصلی)؛ ج) مضمون‌های فراگیر<sup>۳</sup> (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل). سپس این مضمون‌ها به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضمون‌های برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (آترید - استیرلینگس، ۲۰۰۱).

### تعیین جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در پژوهش حاضر، ۲۱ جلد صحیفه امام است. از آنجا که در این تحقیق، نمونه‌گیری انجام نشده است، حجم نمونه با جامعه آماری، برابر است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از ابزارهای مختلف تحلیل مضمون مانند: تحلیل قالب مضمون‌ها، شبکه مضمون‌ها، ماتریس مضمون‌ها و تحلیل مقایسه‌ای و همچنین از نرم‌افزار تحلیل مضمون "NVivo 8" استفاده می‌شود. با استفاده از این نرم‌افزار می‌توان تحلیل‌های مختلفی انجام داد، از جمله: ترسیم شبکه مضمون‌ها و تحلیل روابط میان مضمون‌ها، شمارش و تلخیص مضمون‌ها، تهیه جدول‌های توافقی و شناسایی و تحلیل کدهای مشترک میان مضمون‌ها و همچنین تحلیل پوشش داده‌ای مضمون‌ها در صحیفه امام.

### محاسبه اعتبار و پایایی

برای سنجش روایی تحقیق حاضر، علاوه بر اینکه مضمون‌های فراگیر، سازمان‌دهنده و اصلی و فرعی با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع مورد بررسی انتخاب

1. basic themes

2. organizing themes

3. global themes

شدند، نظریات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز در این خصوص لحاظ شده و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل می‌آید. در این تحقیق از روش هولستی برای محاسبه پایایی تحقیق استفاده شده است که فرمول آن چنین است:

$$PAO=2M/(n1+n2): (3363 \times 2 / (3628 + 3463) = \%.95)$$

که در آن "PAO" به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، و n1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. این رقم میان صفر (هیچتوافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. با توجه به فرمول محاسبه ضریب پایایی، مقدار آن معادل ۹۵ درصد شد که نشان می‌دهد نتایج تحقیق از قابلیت اعتماد زیادی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

همان گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، مجموع کل کدگذاری‌ها از صحیفه امام ۶۷۶۷ مورد است. ۵۰ درصد کدهای استخراج شده، در رابطه با چرایی، ۴۵ درصد در رابطه با چیستی و ۵ درصد در رابطه با چگونگی رهبری خدمتگزار هستند. این امر بیانگر آن است که در صحیفه امام بیشتر بر چرایی و سپس چیستی تأکید شده است و بحث چگونگی روابط میان مضامین به تحلیل‌های بیشتر و استنباط‌های محقق بستگی دارد. همچنین بیشترین فراوانی، متعلق به مضمون رفتار خادمانه رهبر (۲۰۱۹ کد) است که نشان می‌دهد خدمتگزاری یکی از الگوهای برجسته در صحیفه امام است که در این تحقیق بدان پرداخته شده است.

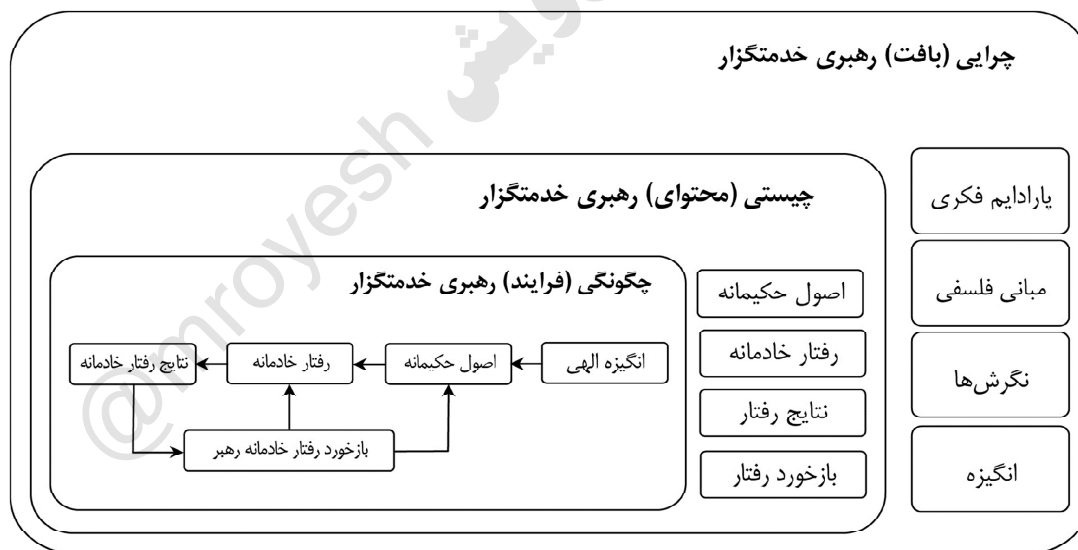
جدول ۲: ابعاد مدل رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) به تفکیک فراوانی

اهداف تحقیق	مضمون‌های فراگیر	فراوانی کد
چرایی	پارادایم فکری رهبر	۴۳۲
	مبانی فلسفی رهبر	۹۹۷
	نگرش‌های رهبر	۸۶۲
	انگیزه و نیت رهبر	۱۰۶۷
چیستی	اصول حکیمانه رهبر	۸۰۴
	رفتار خادمانه رهبر	۲۰۱۹
	نتایج خدمتگزاری رهبر	۱۱۳
	بازخورد خدمتگزاری رهبر	۱۴۴

اهداف تحقیق	مضمون‌های فراگیر	فراوانی کد
چگونگی	رابطه پارادایم فکری رهبر با دیگر مضمون‌ها	۲۸
	رابطه مبانی فلسفی رهبر با دیگر مضمون‌ها	۲۳
	رابطه نگرش‌های رهبر با دیگر مضمون‌ها	۱۵
	رابطه انگیزه و نیت رهبر با دیگر مضمون‌ها	۸۸
	رابطه اصول حکیمانه رهبر با دیگر مضمون‌ها	۲۵
	رابطه رفتار خادمانه رهبر با دیگر مضمون‌ها	۱۳۷
	رابطه نتایج و بازخورد خدمتگزاری رهبر با دیگر مضمون‌ها	۱۳
جمع کل کدگذاری‌ها		۶۷۶۷

### تبیین الگوی جامع رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی(ره)

طبق تحلیل مضمون‌ها در صحیفه امام، یک الگوی سه‌بعدی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) طراحی گردید که هر بعد به یکی از پرسش‌های تحقیق پاسخ می‌دهد. این الگو دارای سه بعد بافت، محتوا و فرایند رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) است که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است. در ادامه به تبیین هر یک از ابعاد این الگو و پاسخ دادن به سؤالات تحقیق می‌پردازیم.

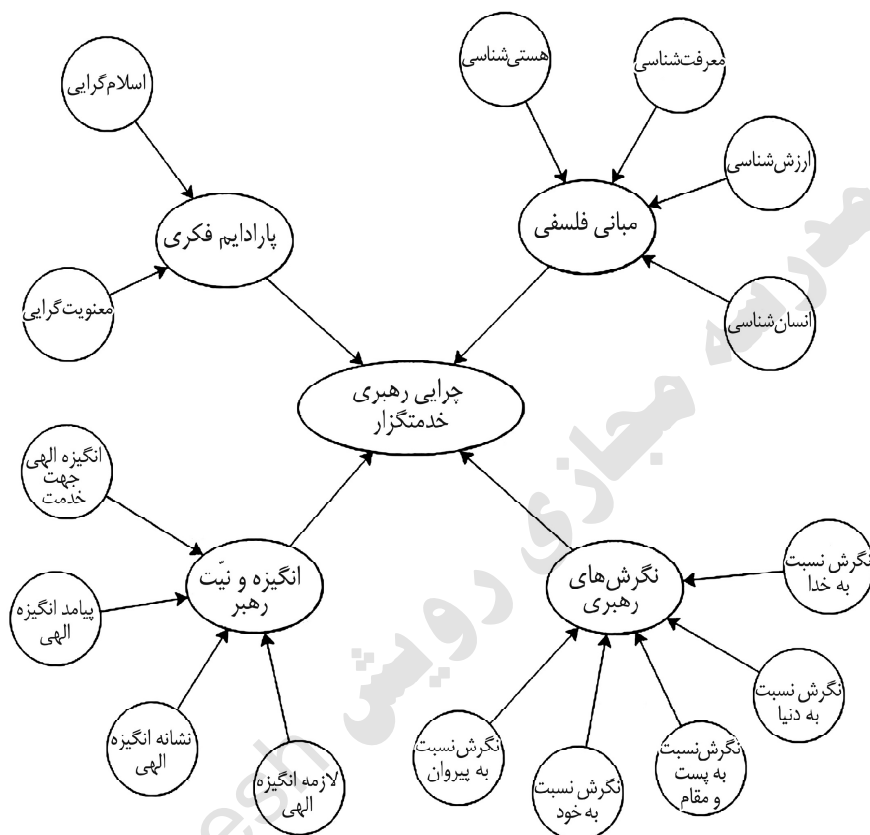


شکل ۲: ابعاد الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)

### چرایی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)

در این بخش به خاستگاه و فلسفه وجودی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) می‌پردازیم. حدود ۳۳۵۸ کد، یا نزدیک به ۵۰ درصد از کدهای استخراج‌شده از صحیفه

امام، به بُعد چرایی رهبری خدمتگزار مرتبط هستند. همان گونه که در شکل شماره ۳ نشان داده شده، به طور کلی، طبق تحلیل های به دست آمده از کدگذاری ها در صحیفه امام و مرور ادبیات نظری رهبری خدمتگزار، دلیل خدمتگزاری رهبر به پیروان را می توان در پارادایم فکری، مبانی فلسفی، نگرش ها و انگیزه و نیت رهبر جستجو کرد.



شکل ۳: شبکه مضمون های مرتبط با بُعد چرایی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

از دیدگاه امام خمینی (ره) تا رهبر به مبادی معنوی و دینی اعتقاد نداشته باشد، نمی توان از او انتظار خدمتگزاری داشت و ایشان عامل نفوذ رهبر در قلب پیروان را خدا و عمل به دستورهای الهی می داند و معتقد است کسی که براساس معیارهای اسلامی و دینی با مردم رفتار کند، مورد قبول و محبوبیت مردم واقع می شود و این گونه، فرایند نفوذ و رهبر شدن اتفاق می افتد. نمونه ای از سخنان امام خمینی (ره) در رابطه با این مضمون ها عبارت اند از:

تا معنویت و عقیده به توحید و معاد در کسی نباشد، محال است از خود بگذرد و در فکر امت باشد (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۳، ص ۳۲۲).

و کسی که ایمان نداشته باشد، کسی که به خدا اعتقاد نداشته باشد، کسی که به روز جزا اعتقاد نداشته باشد، این نمی شود که برای کشورش مفید واقع بشود.

ممکن است یکی دوتا پیدا بشود، اما ما صحبت‌مان سر توده مردم است (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۷، ص ۴۶۳).

مگر می‌شود کسی به مبادی غیبی اعتقاد نداشته باشد و در فکر مردم باشد و در فکر اصلاحات؟ بازی است همه‌اش (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۳، ص ۳۰۴). پیغمبر اکرم خدمتگزار مردم بود با اینکه مقامش آن بود، ولی خدمتگزار بود، خدمت می‌کرد (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۳، ص ۳۸۵).

بنابراین، دلیل خدمتگزاری رهبر به پیروانش این است که به معنویت و خدا ایمان داشته و خدمتگزاری به بندگان خدا را مایه سعادت در دنیا و آخرت می‌داند. خدمتگزاری و خدمت به مردم در دین خدا و کتاب‌های آسمانی تأکید شده و دستور و سنت انبیا و اولیای الهی است. همچنین عقل و فطرت انسان نیز با خدمتگزاری و کمک به دیگران سازگاری داشته و آن را تأیید می‌کند. ارزش‌هایی همچون حق‌مداری، هدف‌مداری، صداقت و نوع‌دوستی نیز باعث می‌شود که رهبر به پیروان خود خدمت نماید. خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج‌شده از صحیفه امام در رابطه با پارادایم فکری و مبانی فلسفی رهبری خدمتگزار در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

عامل دیگری که باعث می‌شود رهبر به پیروانش خدمت کند، نگرش‌های رهبر است. از دیدگاه امام خمینی(ره)، رهبر خدمتگزار، خدا را ناظر بر اعمال و افکار خود می‌داند. یک رهبر خدمتگزار، جهت‌گیری اخروی دارد، مقام و منصب را امری موقتی و گذرا و همچون یک امانت و محل آزمون الهی و محفلی برای خدمت به بندگان خدا می‌داند؛ از این‌رو، به دنبال ریاست‌طلبی و قدرت‌نمایی نیست و با قرار گرفتن در جایگاه مدیریت و رهبری، تغییری در حالات وی پدیدار نشده و دچار غرور و خودنمایی نمی‌شود.

برخی سخنان امام خمینی(ره) در این رابطه عبارت‌اند از:

شما احتمال این را بدهید که اگر به من بگویند خدمتگزار، بهتر از این است که بگویند رهبر. رهبری مطرح نیست، خدمتگزاری مطرح است. اسلام، ما را موظف کرده که خدمت بکنیم. خدمتگزاری مطرح است پیش ما (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۰، ص ۴۶۳).

عزیزان من، پیش من رهبری مطرح نیست؛ «برادری» مطرح است. خدای تبارک و تعالی در قرآن کریم ما را برادر خوانده است: «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ». در اسلام «رهبری» مطرح نیست. اصلاً بزرگان اسلام ما هم در عین حالی که رهبرهای معنوی بودند، مع ذلک پیششان مطرح نبوده است این معانی. من خدمتگزار شما باشم بهتر است تا اسم رهبری (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۱، ص ۳۵۲).

جدول ۳: مضمون‌های مرتبط با پارادایم فکری و مبانی فلسفی رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
پارادایم فکری رهبر	معنویت‌گرایی توحیدی	اعتقاد به معنویت	۲۷
	اسلام‌گرایی ناب	اعتقاد به دین اسلام	۳۰۰
		جامعه توحیدی	۶
		محتوای اسلامی	۵۱
		تربیت اسلامی	۱۵
		عدم غریزدگی	۱۳
		مکتبی بودن	۱۱
		انقلابی بودن	۵
		انتظار فرج	۴
	هستی‌شناسی	خدای‌محوری	۱۶۴
آخرت‌گرایی		۴۴	
ایمان به غیب		۱۴	
مقایسه جهان بینی مکاتب غرب با مکتب اسلام		۱۳	
مبانی فلسفی رهبری خدمتگزار	معرفت‌شناسی	قرآن	۳۳
		سنت (انبیا و ائمه(ع))	۳۱۱
		عقل	۲۴
	انسان‌شناسی	موجودی الهی و چندبعدی	۶۶
	ارزش‌شناسی	حق‌مداری	۱۷
		هدف‌مداری	۴۳
		عدالت‌مداری	۷۵
		قانون‌مداری	۴۵
		رعایت نظم	۱۵
		صداقت	۲۷
		نوع‌دوستی	۱۹
		امانتداری	۵۶
		عمل صالح	۲۳
	جمع کل کدها		

شما باید خدمت کنید به این مردم؛ شما، ما، همه باید خدمتگزار اینها باشیم و شرافت همه ما به این است که خدمت به خلق خدا بکنیم. اینها بندگان خدا هستند، خدای تبارک و تعالی، علاقه دارد به این بندگان و ما مسئولیم، باید خدمت بکنیم (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۵، ص ۷۶).

آنهایی که در هر جا خدمت می‌کنند توجه کنند که خدای تبارک و تعالی و ملائکه‌ای که از طرف خدا موکل هستند، مواظب هستند (امام خمینی(ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۸، ص ۳۰۹).

خلاصه‌ای از مضامین استخراج شده از صحیفه امام در رابطه با نگرش‌های رهبر خدمتگزار در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: مضمون‌های مرتبط با نگرش‌های رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)

مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
نگرش‌های رهبر	نگرش به خدا	خدا را ناظر اعمال خود دیدن و ترس از خدا	۷۰
	نگرش به دنیا	نداشتن حبّ دنیا	۶۱
	نگرش به پست و مقام	محفل خدمتگزاری به جای فرمانفرمایی	۵۳
		موقتی و اعتباری بودن	۱۳
		نداشتن حبّ شهرت	۱۵
		نداشتن حبّ ریاست	۵۷
		نداشتن غرور و قدرت‌طلبی و تغییر نکردن حالت	۲۵
		امانت الهی	۴
		محل عبادت	۱۲
		محل آزمایش	۷
		ابزار خدمت	۲
	نگرش به خود	خود را خدمتگزار دانستن	۱۰۷
		خودباوری و اعتماد به نفس	۹۴
		نداشتن حبّ نفس و خودخواهی	۴۷
		خود را مدیون پیروان دانستن	۱۳
	نگرش به پیروان و زیردستان	بندگان خدا	۳۷
		عیال الله	۱۹
		ولی نعمت	۲
		همانند عائله خود	۵
		برادری و برابری	۱۸
		شریک	۲۱۵
		حُسن ظن به پیروان	۲
	جمع کل کدها		۸۷۸

انگیزه الهی و کسب رضای حق تعالی مهم‌ترین عامل خدمت رهبر به پیروانش است. از دیدگاه امام خمینی(ره)، یک رهبر خدمتگزار، خدمت به بندگان خدا را راهی برای کسب رضای خدا می‌داند و با هدف تقرّب به خدا، به بندگان او خدمت می‌کند. از این رو، برای تقویت انگیزه الهی در خود، به دنبال تقویت ایمان خود و تزکیه و تهذیب نفس است. با اخلاص و توکل و اعتماد به خدا و با امید به فضل خدا به پیش می‌رود و در مسیر انجام وظایف خود هیچ‌گونه ترس و نگرانی به خود راه نمی‌دهد و با صبر و تحمل سختی‌ها و بدون هیچ‌گونه توقعی از دیگران، به

دنبال خدمت کردن به پیروان و سازمان خود بوده و از خداوند می‌خواهد به او توفیق دهد که در انجام این خدمت موفق شود. نمونه‌ای از سخنان امام خمینی (ره) در این خصوص عبارت‌اند از:

ارزش هر خدمتی، موافق ارزش آن کسی است که برایش خدمت می‌کنیم، هر کس هر خدمتی در راه خدا برای خلق خدا بکند، این ارزش دارد (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۳، ص ۵۱۳).

انگیزه، انگیزه الهی و خدایی باشد، نه برای خودم یک کاری می‌خواهم بکنم، برای خدا می‌خواهم یک کاری بکنم، برای ملت هم نیست، برای خداست، اگر این طور باشد موفق‌اید در کارتان (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۹، ص ۴۴۷).

بنای بر این نداشته باشید که حکومت کنید بر مردم. بنای این را داشته باشید که خدمت کنید به مردم (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۰، ص ۴۸۷).

هرچه هست از اوست و هرچه خواهد شد هم از اوست و ما جز یک خدمتگزاری که باز هم توفیقش از اوست، چیزی نیستیم (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۲۰، ص ۳۶۶).

تا تزکیه نشده‌اید، مقام برای شما خطرناک است و شما را به هلاکت دنیایی و اخروی می‌کشاند (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۴، ص ۳۹۳).

گله نکنید از دیگران، شما برای خدا دارید خدمت می‌کنید (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۹، ص ۳۱).

اگر توی ذهنتان آمد برویم یک عوضی بگیریم، معلوم می‌شود برای خدا نبوده، برای دنیا بوده (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۲، ص ۳۵۷).

کسانی که برای خدا کار می‌کنند هیچ وقت باخت در آن نیست. ... عمل برای خدا، این هیچ وقت شکست ندارد (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۰، ص ۴۴۲).

خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج شده از صحیفه امام در رابطه با انگیزه و نیت رهبر خدمتگزار در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: مضمون‌های مرتبط با انگیزه و نیت الهی رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

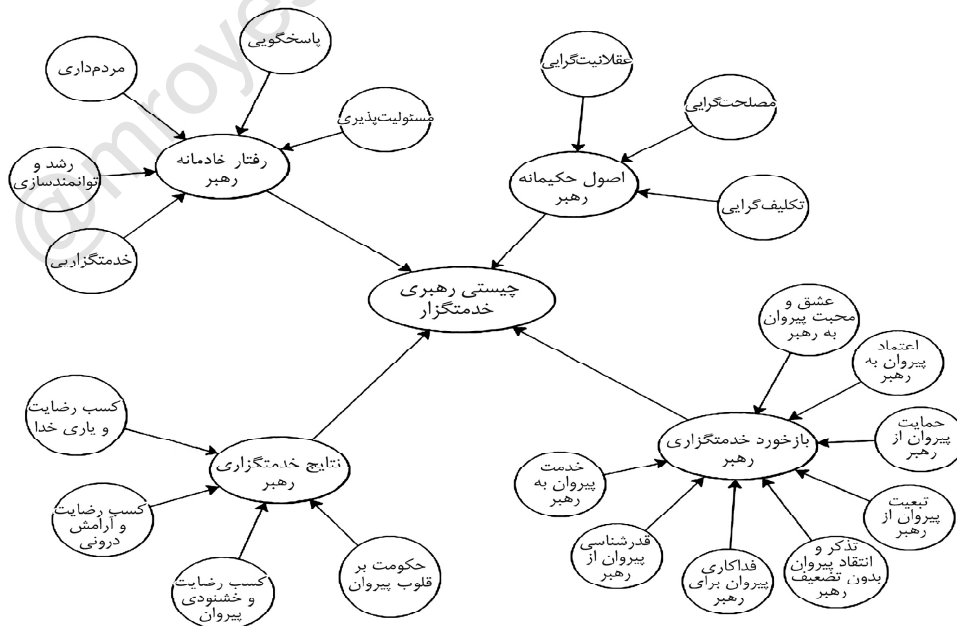
مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
انگیزه و نیت رهبر	انگیزه الهی جهت خدمت	کار برای خدا	۱۰۷
		نیت خدمت	۳۳
		توفیق خدمت (به خدا، امام عصر (ع)، اسلام، مسلمانان، کشور، مستضعفان)	۳۰۲
	لازمه انگیزه الهی	تدین و ایمان	۸۷
		تقوا	۴۰
		تزکیه و تهذیب نفس	۸۸



مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
انگیزه و نیت رهبر	نشانه انگیزه الهی	اخلاص	۴۶
		توکل و اعتماد به خدا	۶۱
		خود را هیچ دانستن	۳۰
		توقع نداشتن	۲۳
		اجر و مزد الهی	۹
		عمل داوطلبانه	۴
	پیامد انگیزه الهی	صبر و تحمل سختی‌ها	۷۶
		فداکاری در راه خدا و مکتب	۳۶
		امیدوار بودن و احساس شکست نکردن	۴۰
		ترس و نگرانی نداشتن	۴۰
		خودنمایی نکردن و نپذیرفتن مبالغه	۲۳
		تضعیف نکردن یکدیگر و اختلاف نداشتن	۱۱
		منت و گله نداشتن	۴
		انجام دادن عمل صالح	۷
	جمع کل کدها		۱۰۶۷

### چیستی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

منظور از چیستی رهبری خدمتگزار، مجموعه ویژگی‌هایی است که یک رهبر خدمتگزار داشته و براساس آن رفتار می‌کند. نتیجه تحلیل مضمون‌های استخراج‌شده از صحیفه امام در رابطه با چیستی رهبری خدمتگزار، در قالب شبکه مضمون‌های در شکل شماره ۴ نشان داده شده است:



شکل ۴: شبکه مضمون‌های مرتبط با چیستی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

در پاسخ به چستی رهبری خدمتگزار و ماهیت و محتوای آن از دیدگاه امام خمینی (ره)، چهار مضمون فراگیر در صحیفه امام شناسایی شد که عبارت‌اند از: اصول حکیمانه رهبر، رفتار خادمانه، نتایج رفتار خادمانه و بازخورد پیروان به خدمتگزاری رهبر. از دیدگاه امام خمینی (ره) رهبر خدمتگزار در انجام خدمت بر مبنای سه اصل تکلیف، مصلحت و عقلانیت عمل می‌کند، به این معنی که براساس وظایف و تکالیفی که خداوند از او خواسته کار می‌کند و با وظایف و تکالیف الهی خود آشناست و آنچه را که براساس دانش و تخصص خود به خیر و مصلحت پیروانش می‌داند انجام می‌دهد. همچنین رهبر خدمتگزار در انجام هر کاری و قبل از پذیرش هر مسئولیتی، به مصلحت افراد توجه نموده و مصالح جمع را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد و در محل و مقامی مشغول خدمت می‌شود که احساس می‌کند شایستگی و لیاقت آن جایگاه را داشته و با توجه به تخصص و آگاهی‌اش می‌تواند در آن جایگاه مفید واقع شود. برخی سخنان امام خمینی (ره) در رابطه با این مضمون‌ها عبارت‌اند از:

تأخیر در رسیدن به همه اهداف، دلیل نمی‌شود که ما از اصول خود عدول کنیم. همه ما مأمور به ادای تکلیف و وظیفه‌ایم، نه مأمور به نتیجه (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۲۱، ص ۲۸۴).

انسان در هر موردی باید روی موازین شرعی عمل کند و کار صواب انجام دهد (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۹، ص ۱۸۰).

کارهایتان را براساس صدق و صداقت و صفا انجام دهید و همیشه مصالح ایران را در نظر بگیرید (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۹، ص ۵۶).

حفظ مصلحت عمومی و اسلام مقدم است بر حفظ مصلحت شخص، هر کس باشد (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۸، ص ۴۶۷).

ما باید آینده را در نظر بگیریم و این‌گونه فکر نکنیم که وضع فعلی مان بگذرد، آینده هرچه باشد، باشد... ما باید پایه‌گذار خوب آینده باشیم (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۹، ص ۴۲).

هر کس در هر شغلی که به او پیشنهاد می‌شود، اگر شایستگی ندارد برای آن شغل، برای او صحیح نیست و جایز نیست که در آن شغل وارد بشود، و اگر شایستگی دارد برای آن، برای او صحیح نیست که شانه خالی کند (امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، ج ۱۷، ص ۲۳۵).

خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج‌شده از صحیفه امام در رابطه با اصول حکیمانه رهبر خدمتگزار در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: مضمون‌های مرتبط با اصول حکیمانه رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
اصول حکیمانه رهبر	تکلیف‌گرایی	وظیفه‌شناسی	۷۹
		انجام وظیفه الهی	۵۴
		حفظ وحدت	۲۱۱
		حفظ نظام اسلامی	۱۰
		ظلم‌ستیزی	۴
		امر به معروف و نهی از منکر	۷
		حفظ آبروی مسلمان	۲
		جهاد با نفس	۶۱
	مصلحت‌گرایی	توجه به مصلحت (اسلام، مسلمانان، کشور)	۱۴۵
		ترجیح مصالح جمع بر منافع خود	۲۷
		مفید بودن در محل خدمت	۲۰
	عقلانیت‌گرایی	تخصص و دانش	۱۱۰
		بصیرت و آگاهی	۵۵
		زمان‌شناسی	۷
		شایستگی و لیاقت	۱۲
جمع کل کدها			۸۰۴

از دیدگاه امام خمینی (ره) رهبر همانند یک خدمتگزار رفتار نموده و مسئولیت کاری را که به او واگذار شده، می‌پذیرد و با تعهد کامل و بدون کم‌کاری، آن مسئولیت را به انجام می‌رساند و خود را در قبال نتایج آن به خدا و مردم پاسخگو می‌داند. از این رو، سعی می‌کند با محاسبه و مراقبه و خودکنترلی به مسئولیت خود به خوبی عمل کند. همچنین، در صورت اشتباه در انجام مسئولیت، به اشتباه خود اعتراف می‌کند و از پیروان عذرخواهی نموده، انتقادات و نصیحت‌های خیرخواهانه آنها را می‌پذیرد و به وعده‌هایی که به پیروان داده، عمل می‌کند و در صورتی که موفق به انجام آن نشود، پیروان خود را متقاعد می‌سازد.

از دیدگاه امام خمینی (ره)، یک رهبر خدمتگزار، مردم‌دار و مردمی است؛ به پیروان خود عشق و علاقه دارد و با ادب و احترام و محبت با آنها رفتار می‌کند، دلسوز و غمخوار آنها بوده و با آنها ابراز همدردی می‌کند، همواره آنها را از نزدیک ملاقات نموده و به سخنان آنان گوش می‌دهد و اهداف و منافع آنان را با اهداف و منافع سازمان هم‌راستا می‌کند و در بهره‌مندی از منافع هیچ‌گونه ظلم و تبعیضی را نمی‌پذیرد. همچنین به پیروان خود اعتماد نموده و به آنها بها می‌دهد و با مشورت نمودن با آنها و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌ها و فعالیت‌ها موجبات رشد و توانمندسازی آنها را فراهم می‌کند.

از دیدگاه امام خمینی (ره)، رهبر خدمتگزار به دنبال تأمین نیازها و خواسته‌های پیروان خود است، همیشه خیر و صلاح پیروان را می‌خواهد و به دنبال نفع‌رسانی به آنهاست، از اشتباه‌های آنها می‌گذرد و با عفو و بخشش و ایثار و فداکاری با پیروان خود رفتار می‌کند. از دیدگاه امام خمینی (ره)، یک رهبر خدمتگزار برای درک وضعیت پیروان خود، زندگی ساده‌ای را در پیش می‌گیرد و از تلاش‌های پیروان خود تشکر و قدردانی می‌کند.

براساس دیدگاه امام خمینی (ره)، یک رهبر خدمتگزار به طیفی از ذی‌نفعان خدمت می‌کند و هدف اصلی او خدمت به خدا و بندگی اوست و خدمت به دیگران را نیز در راستای خدمت به خدا می‌داند. لذا خود را در برابر خدا، اسلام، کشور، مسلمانان، مردم، فقرا، پیروان، سازمان و خودش، مسئول و پاسخگو می‌شمرد و همه توان خود را برای خدمت به آنها به کار می‌گیرد تا خواسته‌ها و انتظارات آنها را برآورده نموده و موجبات خشنودی آنها را فراهم می‌آورد.

خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج شده از صحیفه امام در رابطه با رفتار خادمانه رهبر خدمتگزار در جدول شماره ۷ ارائه شده است:

جدول ۷: مضمون‌های مرتبط با رفتار خادمانه رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
رفتار خادمانه رهبر	مسئولیت‌پذیری	تعهد	۱۹۱
		کم‌کاری نکردن	۵
		حفظ بیت‌المال	۷
		پذیرش مسئولیت ذی‌نفعان	۱۲۱
	پاسخگویی	محاسبه و مراقبه و کنترل خود	۳۶
		عمل‌گرایی	۲۰
		انتقادپذیری	۱۶
		متقاعدسازی	۳۳
		اعتراف و پذیرش اشتباه	۲۴
		استيضاح و محاکمه	۱۰
	مردم‌داری	عشق و علاقه	۱۸۷
		دلسوزی و همدردی	۱۰۶
		ادب و احترام	۵۵
		گفتگو و گوش دادن	۵۱
		هم‌راستا کردن منافع	۲۵
		ظلم و پارتی‌بازی نکردن	۳۷

مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	فراوانی کد
رفتار خادمانه رهبر	رشد و توانمندسازی	اعتماد به پیروان	۸۳
		بها دادن به پیروان	۲۱
		مشورت و همفکری	۲۷
		مشارکت و همکاری	۱۱۹
	خدمتگزاری	تأمین خواسته‌های پیروان	۱۳۴
		خیرخواهی و نصیحت	۹۰
		فداکاری و گذشت	۳۶
		تواضع	۸۶
		ساده‌زیستی	۸۷
		قدردانی و تشکر	۵۰
		خدمت به ذی‌نفعان	۳۶۲
		جمع کل کدها	۲۰۱۹

از دیدگاه امام خمینی(ره) رفتار خادمانه رهبر خدمتگزار، به کسب رضایت الهی و بهره‌مندی از نصرت و یاری خداوند منجر می‌شود. این رفتار با احساس آرامش و رضایت درونی رهبر خدمتگزار همراه است. همچنین رفتار خادمانه باعث می‌شود تا رهبر در قلوب پیروان خود نفوذ کند و رضایت آنها را به دست آورد و این همان نتیجه‌ای است که امام خمینی(ره) معتقد است هر رهبر خدمتگزاری، موفق به کسب آن می‌شود یعنی «حکومت بر قلوب».

حکومت بر قلوب پیروان و خدمت نمودن به آنها باعث می‌شود پیروان نیز به رهبر خود عشق بورزند و از او حمایت کنند؛ به رهبر خود اعتماد داشته و از او تبعیت و قدرشناسی کنند و در راستای انجام خواسته‌های رهبر، از خود گذشت و فداکاری نشان دهند و انتظاراتی او را به بهترین شکل برآورده نموده و به این طریق به او خدمت کنند.

خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج‌شده از صحیفه امام در رابطه با نتایج و بازخورد رفتار خادمانه رهبر خدمتگزار در جدول شماره ۸ ارائه شده است:

جدول ۸: مضمون‌های مرتبط با اصول حکیمانه رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)

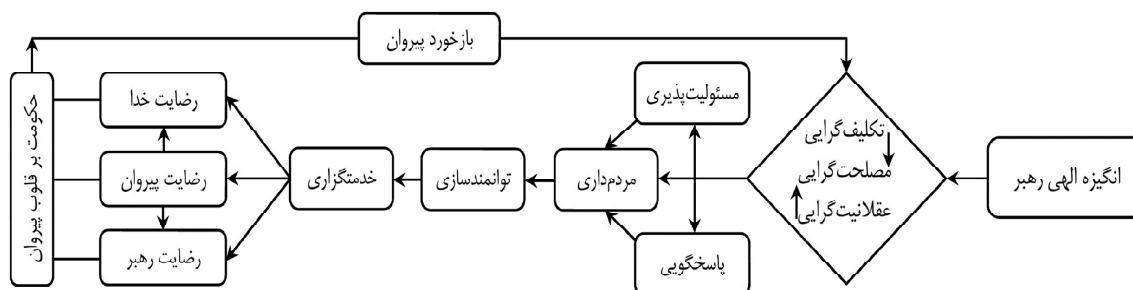
مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	فراوانی کد
نتیجه رفتار خادمانه رهبر	کسب رضایت و یاری خدا	۶۹
	کسب رضایت و آرامش درونی	۱۳
	کسب رضایت و خشنودی پیروان	۱۵
	حکومت بر قلوب پیروان	۱۶

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	فراوانی کد
بازخورد پیروان به رفتار خادمانه رهبر	عشق و محبت پیروان به رهبر	۱۸
	حمایت پیروان از رهبر	۴۰
	تبعیت پیروان از رهبر	۲۸
	اعتماد پیروان به رهبر	۴
	قدرشناسی پیروان از رهبر	۴
	فداکاری پیروان برای رهبر	۱۴
	تذکر و انتقاد بدون تضعیف رهبر	۲۷
	خدمت پیروان به رهبر	۹
جمع کل کدها		۲۵۷

### چگونگی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره)

از دیدگاه امام خمینی(ره)، رهبری، یعنی حکومت کردن بر قلوب پیروان و رهبر خدمتگزار نیز با خدمت نمودن به پیروان به قلب آنها نفوذ نموده و محبت آنها را به خود جلب می‌کند. با توجه به تحلیل‌های یادشده، مشخص شد که پارادایم فکری و مبانی فلسفی رهبر بر دیگر مضمون‌های رهبر خدمتگزار تأثیر می‌گذارد. نگرش‌های رهبر نیز بر انگیزه و رفتار او تأثیر دارند. فرایند رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی(ره) در شکل شماره ۵ نشان داده شده است. طبق این شکل، فرایند خدمتگزاری با انگیزه الهی رهبر برای کسب رضایت خداوند شروع می‌شود.

انگیزه الهی رهبر و کسب رضایت پروردگار در گرو عمل به دستورهای الهی است؛ از این رو، رهبر خدمتگزار بر مبنای تکلیف‌گرایی عمل می‌کند، یعنی به تکالیف و وظایفی که از طرف خداوند برای او تعیین شده پایبند است. هر اقدام رهبر خدمتگزار، حکمت و دلیلی دارد که می‌توان آن را در تکلیف‌گرایی، مصلحت‌گرایی و عقلانیت‌گرایی رهبر خدمتگزار جستجو کرد. این اصول حکیمانه بر رفتار خادمانه رهبر تأثیر گذاشته و آن را شکل می‌دهند. از این رو رهبر خدمتگزار، براساس تکلیف، مصلحت و عقلانیت، مسئولیت انجام کاری یا هدایت افراد (یک سازمان یا جامعه) را بر عهده گرفته و خود را در قبال آنها مسئول می‌داند. پس از پذیرش مسئولیت، رهبر خدمتگزار خود را در جایگاه یک پاسخگو می‌داند و پیامدها و نتایج حاصل از اقدام‌های خود را می‌پذیرد و سعی می‌کند پاسخ قانع‌کننده‌ای در رابطه با عملکرد خود ارائه دهد.



شکل ۵: فرایند رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره)

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و توجه به مصلحت افراد، باعث می‌شود تا رهبر خدمتگزار به‌طور پیوسته با پیروانش در ارتباط بوده و در میان آنها و یکی از آنها باشد. بنابراین، رهبر خدمتگزار، خود را یکی از اعضای گروه، سازمان یا جامعه می‌داند و می‌کوشد در جایگاه و مسئولیتی که قرار گرفته با افراد با ادب و احترام رفتار نموده و به آنها ظلمی نکند و منافع افراد را با منافع جمع هم‌راستا نماید و به دیدگاه‌های آنها گوش دهد. این امر، بیانگر مردمی بودن و مردم‌داری رهبر خدمتگزار است.

مردم‌داری و عشق و علاقه به مردم و دلسوزی و همدردی با آنها باعث می‌شود که رهبر خدمتگزار به پیروان خود و مردم بها داده و به آنها اعتماد داشته باشد؛ از این رو، در تصمیم‌ها با آنها مشورت نموده و آنها را در انجام امور مشارکت می‌دهد و این امر باعث رشد و توانمندسازی آنها می‌گردد.

با توانمند شدن پیروان، آنان قادر خواهند بود نیازهای خود را تأمین کنند؛ از این رو، رهبر با اهتمام به امور آنها و تأمین خواسته‌هایشان به آنها خدمت می‌کند و با ساده‌زیستی، فداکاری و گذشت، تواضع، خیرخواهی و تقدیر و تشکر از آنها، خدمتگزار بودن خود را به آنها نشان می‌دهد.

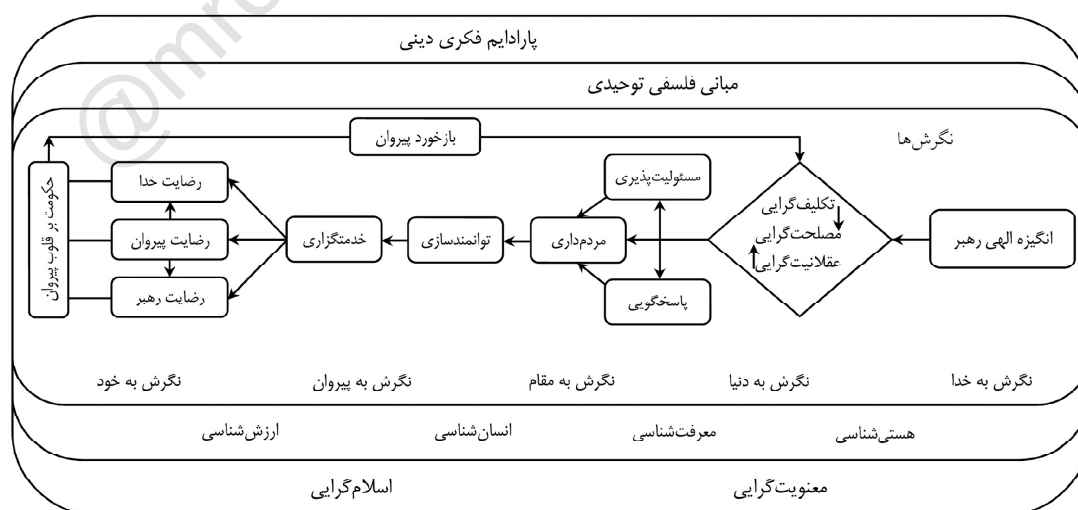
خدمتگزاری به پیروان، که بندگان خداوند، رضایت خداوند را به همراه داشته و باعث می‌شود رهبر خدمتگزار از لطف و رحمت و یاری پروردگار بهره‌مند گردد. همچنین این خدمتگزاری باعث می‌شود رهبر نیز در درون خود احساس رضایت و آرامش نماید. خدمت به پیروان، رضایت و خشنودی آنها را نیز در پی دارد.

رضایت و خشنودی پیروان باعث می‌شود قلب‌های آنها به رهبر متمایل شود و رضایت خداوند نیز چنین گرایشی را تقویت می‌کند، به گونه‌ای که رهبر در قلب پیروان خود نفوذ نموده و برای آنها عزیز می‌شود و در چنین حالتی رهبری حقیقی شکل می‌گیرد؛ یعنی رهبری که

بر قلب‌های پیروان خود حکومت می‌کند و پیروان به صورت داوطلبانه و از روی اختیار، از او پیروی می‌کنند. چنین چیزی را می‌توان در بازخورد پیروان به خدمت رهبر مشاهده نمود. حکومت بر قلب‌های پیروان باعث می‌شود آنان به رهبر خود علاقه‌مند شده و به او محبت کنند. همچنین پیروان به رهبر خود اعتماد کرده و از دستورهای او پیروی نموده و از او حمایت می‌کنند و قدرشناسی خود را با خدمت متقابل به رهبر و برآورده نمودن خواسته‌ها و انتظارات رهبر از آنها، نشان می‌دهند و آنها نیز به رهبر خود خدمت می‌کنند. قدرشناسی و فداکاری و خدمت متقابل پیروان به رهبر باعث می‌شود رهبر خود را در قبال آنها مکلف دانسته و با احساس مسئولیت بیشتری به خدمت کردن به آنها ادامه دهد و این فرایند همواره تکرار گردد؛ یعنی با افزایش سطح بلوغ فکری و روحی پیروان و قدرشناسی آنها از رهبر، رهبر نیز تکلیف سنگینی بر دوش خود احساس می‌کند تا بتواند به نحو بهتری به آنها خدمت کند. بنابراین، سطح بلوغ پیروان و بازخورد آنها به خدمت رهبر بر کیفیت و تداوم خدمتگزاری رهبر تأثیر می‌گذارد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب یادشده، الگوی جامع رهبری خدمتگزار را که دربرگیرنده ابعاد چرایی، چیستی و چگونگی است، می‌توان به صورت شکل شماره ۶ ترسیم نمود. براساس این شکل، چرایی رهبری خدمتگزار را می‌توان در زمینه این الگو جستجو کرد؛ یعنی پارادایم فکری، مبانی فلسفی و نگرش‌های و انگیزه رهبر خدمتگزار، دلیل خدمت کردن رهبر به پیروان است.



شکل ۶: الگوی جامع رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره)



همچنین مضمون‌های ذکرشده در این الگو بیانگر، چیستی و محتوای رهبری خدمتگزار است که در اصول حکیمانه و رفتار خادمانه رهبری تجلی می‌یابد. چگونگی و نحوه ارتباط میان مضمون‌های رهبری خدمتگزار در قالب فرایند رهبری خدمتگزار نشان داده شده است.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

با توجه به اهمیت انجام پژوهش‌های بیشتر در حوزه رهبری خدمتگزار و آشنایی بیشتر با اندیشه‌های بلند امام خمینی (ره) پیشنهادهایی ارائه می‌شود. به طور کلی این تحقیق هم به لحاظ موضوعی و محتوایی و هم به لحاظ روشی و اجرایی قابل توسعه است.

- از آنجا که در تدوین این الگو صرفاً از صحیفه امام استفاده شده است؛ از این رو، به منظور تکامل الگوی پیشنهادی، توصیه می‌شود از دیگر آثار و نوشته‌های امام خمینی (ره)، به ویژه در بررسی چرایی و چیستی رهبری خدمتگزار استفاده شود.
- از آنجا که در تدوین این الگو صرفاً از سیره نظری امام خمینی (ره) استفاده شده است؛ لذا توصیه می‌شود محققان دیگر با بررسی سیره عملی امام خمینی (ره) به تکامل و تقویت این الگو بپردازند.
- از آنجا که الگوی پیشنهادی صرفاً یک الگوی استخراج شده از داده‌ها است؛ لذا به منظور آزمون اعتبار این الگو در عمل، پیشنهاد می‌شود پرسشنامه‌ای برای ارزیابی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) طراحی شده و روابط میان متغیرهای این الگو در عمل و به صورت میدانی آزمون شود.
- به منظور بررسی کاربرد این الگو در شرایط مختلف از جمله بحران و با توجه به حاکم بودن فرهنگ خدمتگزاری در دوران جنگ، توصیه می‌شود الگوی رهبری خدمتگزار در میان فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بررسی و مطالعه شود.
- به منظور پیاده‌سازی این الگو، توصیه می‌شود عوامل و شرایط زمینه‌ای اثرگذار (مرتبط با چرایی) مانند نهاد خانواده، نظام آموزشی و... بر تربیت رهبران خدمتگزار و اجرای رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها بررسی و مطالعه شود.
- از آنجا که یکی از ابعاد این الگو خدمت متقابل پیروان به رهبر است، توصیه می‌شود ویژگی‌های پیروان خدمتگزار و همچنین سازمان‌های خدمتگزار بررسی و مطالعه شوند.
- از آنجا که در این الگو به نتایج مادی و سازمانی رهبری خدمتگزار پرداخته نشده است؛ لذا توصیه می‌شود به بررسی نتایج اجرای رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها، از جمله تأثیر آن بر سلامت اداری پرداخته شود.

- از آنجا که در این تحقیق، رهبری خدمتگزار به عنوان یکی از ابعاد رهبری امام خمینی (ره) بررسی شده است، پیشنهاد می‌شود دیگر سبک‌های رهبری، مانند رهبری معنوی، تحول‌آفرین، کاریزماتیک و ارزش‌مدار نیز از دیدگاه امام خمینی (ره) مطالعه و بررسی شود.
- از روش‌های تحقیق دیگری مانند هرمنوتیک، موردکاوی و تئوری داده بنیاد، برای تدوین الگوهای مشابه در حوزه مدیریت در اندیشه امام خمینی (ره) استفاده گردد.
- با توجه به تجربه موفق که در خصوص توسعه و آموزش رهبری خدمتگزار در غرب وجود دارد، پیشنهاد می‌شود دوره‌ها و کارگاه‌های آموزش تخصصی رهبری خدمتگزار در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها راه‌اندازی شده و مباحث نوین رهبری به علاقه‌مندان آموزش داده شود.
- به منظور ترویج فرهنگ خدمتگزاری، این الگو به عنوان یک سبک مطلوب رهبری به مدیران در نظام جمهوری اسلامی ایران عرضه گردد.
- در انتصاب، گزینش و ارزیابی مدیران، بر ابعاد مختلف مطرح شده در این الگو توجه شود.
- با توجه به نقش مهم باورها و ارزش‌ها و نگرش‌های افراد جهت خدمتگزاری، راهکارهایی برای تقویت باورها و ارزش‌های مدیران در این جهت؛ و همچنین تغییر نگرش آنها به منصب و مقام و ریاست و... شناسایی و پیشنهاد گردد.
- با توجه به برگزاری محافل علمی مختلف در سطح جهان در حوزه رهبری خدمتگزار، پیشنهاد می‌شود همایش‌ها و نشست‌های علمی حول موضوع رهبری خدمتگزار به صورت منظم و دوره‌ای در داخل کشور برگزار شود.

## منابع

- اسدی فرد، رؤیا (۱۳۸۷)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام: رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ذاکری، علی اکبر (۱۳۸۶)، اخلاق مسئولان نظام اسلامی، امام خمینی(ره) و مفاهیم اخلاقی (۵)، تهران: عروج.
- رضوان طلب، محمدرضا و محمدعلی برزنونی (۱۳۸۴)، «مدیریت خدمت مدار»، فصلنامه مصباح، س ۱۴، ش ۶۰، ص ۱۲۷-۱۳۹.
- شفیعی، عباس (۱۳۸۹)، سبک رهبری امام خمینی(ره)، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- فروتنی، زهرا (۱۳۸۵)، بررسی و مقایسه الگوی تصمیم گیری امام خمینی(ره) با برخی از مدل های تصمیم گیری استراتژیک در مدیریت نوین و طراحی الگو از تصمیم گیری ایشان، پایان نامه دکتری، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- موسوی (امام خمینی)، روح الله (۱۳۸۵)، صحیفه امام مجموعه آثار امام خمینی (بیانات، پیام ها، مصاحبه ها، احکام، اجازات شرعی و نامه ها)، ۲۲ جلد، چ ۴، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی(ره).
- نوروزی فرانی، محمدتقی (۱۳۸۶)، تبیین الگوی اثربخشی سازمان های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار، پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- Attride-Stirling, J. (2001), *Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, Qualitative Research 1*, pp.385-405.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006), *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*, *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Beggs, J. (2002), *Growth of Servant-Leadership in Educational Institutions and Academia Research is on the Rise*, Available from <http://greenleaf.org>.
- Bennett, J. L. (2001), *Trainers as leaders of learning*, *Training & Development*, 55(3), 42-45.

- Braye, H. R. (2002), "Servant-Leadership Leading in Today's Military", *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty-First Century*, L. C. Spears & M. Lawrence (eds.) (pp.295-303), New York: John Wiley & Sons.
- Buchen, I. H. (1998), "Servant-Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125–134.
- Covey, S. R. (1991), *Principle-Centered Leadership*, New York: Summit Books.
- De Pree, M. (1992), *Leadership jazz*, New York: Dell.
- Dennis, R. S. (2004), *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*, Dissertation Abstracts International (UMI No. 3133544).
- Drury, S. L. (2004), *Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications*, In Regent University School of Leadership Studies (ed.), Proceedings from the 2004 Servant Leadership Research Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Farling, M. L.; A. G. Stone & B. E. Winston (1999), "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research", *Journal of Leadership Studies*, 6(1/2):49-72.
- Graham, J. W. (1991), "Servant Leadership: Inspirational and Moral", *The Leadership Quarterly*, 2(2), 108-119.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1996), *On Becoming a Servant-Leader: The Private Writings of Robert K. Greenleaf*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (1998), *Servant: Retrospect and Prospect*, In L. C. Spears (Ed.), *The Power of Servant Leadership: Essays*, San Francisco: Berrett-Koehler (pp.17-59).
- Herbst, J. D. (2003), "Organizational Servant Leadership and its Relationship to Secondary School Effectiveness", *Dissertation Abstracts International* (UMI No. 3110574).
- Horsman, J. H. (2001), *Perspectives of Servant-Leadership and Spirit in Organizations*, Dissertation Abstracts International, 62(03): 1119 (UMI No. 3010149).

- Kouzes, J. M., & B. Z. Posner (1990), "The Credibility Factor: What Followers Expect from their Leaders", *Management Review*, 79(1), 29-34.
- Laub, J. A. (1999), *Assessing The Servant Organization: Development Of The Servant Organizational Leadership Assessment (Sola) Instrument*, Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, (UMI No. 9921922).
- Laub, J. A. (2003), From Paternalism to the Servant Organization, In Regent University School of Leadership Studies (Ed.), *Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Liden, R. C.; S. J. Wayne; H. Zhao & D. Henderson (2005), *Development of a Multidimensional Measure of Servant Leadership*, Manuscript Submitted for Publication.
- Maxwell, J. C. (ed.) (2002), *The Maxwell Leadership Bible*, Nashville, TN: Thomas Nelson Bibles.
- Parolini, J. L. (2004), *Effective Servant Leadership Context: A Model Incorporating Servant Leadership and the Competing Values Framework*, Proceedings from the 2004 Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Patterson, K. A. (2003), *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Dissertation Abstracts International (UMI No. 3082719).
- Ruschman, N. L. (2001), Servant-Leadership and the Best Companies to Work for in America, In M. Lawrence (Ed.), *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty-First Century* (pp.123-139), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Russell, R. F. (2001), "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-89.
- Russell, R. F., & A. G. Stone (2002), "A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sendjaya, S. & J. C. Sarros (2002), "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2):57-65.

- Sendjaya, S. (2003), *Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale, Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Sendjaya, S., & J. C. Sarros (2002), "Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application in Organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-65.
- Senge, P. M. (1995), *Robert Greenleaf's Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions*, L. C. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons (pp.217-240).
- Spears, L. C. (1996), "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7),33-35.
- Spears, L. C. (ed.) (1998), *The Power of Servant-Leadership: Essays by Robert Greenleaf*, San Francisco: Berrett Koehler.
- Spears, L. C. (ed.) (2004), *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Frigiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spears, L. C. (ed.) (1998), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. J. (2007), *The New Frontier of Servant Leadership, Proceedings from the 2005 Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Taylor, T. A. (2002), *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*, Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Winston, B. E. (2003), *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*, Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Wong, P. T. P. & D. Page (2003), *An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*, Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.