

واکاوی ریشه‌های تاریخی رهبری خدمتگزار از منظر امام علی (ع) در نهج البلاغه

حسن الوداری*

مالک دلیر**، صدیقه محسنی آهوئی***

چکیده

این پژوهش با تأسی از نامه‌های حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، به دنبال کشف و شناسایی شاخصها و ویژگیهای رهبری خدمتگزار از دیدگاه آن امام همام است تا نتایج آن پاسخی به ابهامات موجود در زمینه چستی رهبری خدمتگزار در حوزه رفتار سازمانی و مباحث نوین رهبری باشد. پژوهش حاضر از حیث هدف، یک پژوهش بنیادی با راهبرد روش تحلیل مضمون و شبکه مضامین است. یافته‌های تحقیق، بیانگر وجود ۳ مضمون غالب، ۱۱ مضمون فراگیر، ۴۵ مضمون سازمان دهنده، ۱۱۹ مضمون اصلی و ۸۷ مضمون فرعی در سازه رهبری خدمتگزار در کتاب ارزشمند نهج البلاغه می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رهبری از منظر امام علی (ع) مقوله‌ای است که بر سه اصل معرفت، ایمان و عمل استوار بوده و عمل و رفتار رهبری نیز خود در برگرفته‌شش حیطه خدمات‌محوری، عقل‌محوری، بصیرت‌محوری، اخلاق‌محوری، خدمت‌محوری و فرایند‌محوری می‌باشد. لذا شیوه رهبری امیرمؤمنان علی (ع)، رهبری خدمتگزار مبتنی بر ایمان و معرفت الهی است و خدمت و خدمت‌گزاری در شیوه رهبری ایشان به عنوان نقطه‌کانونی تمرکز در تربیت پیروان، به ویژه رهبران، مدیران و کارگزاران محسوب می‌گردد.

* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، alvedari@ut.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، Malek.dalir@yahoo.com

*** کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

کلیدواژه‌ها: رهبری خدمتگزار، نهج البلاغه، روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین.

۱. مقدمه

به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران علوم مدیریت، رهبری خدمتگزار الگویی از رهبری است که از توان بسیار بالایی برخوردار بوده و با سازمانهای جدید و در حال ظهور قرن بیست و یکم به خوبی تناسب دارد. مفهوم رهبری خدمتگزار مفهوم جدیدی نیست و به تعبیر یکی از صاحب نظران، شالوده های فلسفی رهبری خدمتگزار از هزاران سال پیش وجود داشته است (Brewer, 2010) نویسندگان مختلفی همچنین در نوشته های خود در زمینه رهبری خدمتگزار به آموزه های مسیحیت و یهودیت اشاره کرده اند (شیخ زاده، ۱۳۹۱: ۶۵/۱).

به نظر میرسد موضوع رهبری خدمتگزار یکی از پیام های اساسی ادیان الهی و خصوصاً این سه دین اصلی باشد (Semler, 2007). در قرآن نیز به خدمتگزاری رهبران الهی اشاره شده است که «قُلْ لَّا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا الْمَوَدَّةَ فِي الْقُرْبَىٰ، در ازای خدمت خود، هیچ گونه اجر و مزدی از سوی پیروانشان انتظار نداشته اند» (شوری، ۲۳). در حدیثی از پیامبر اسلام حضرت محمد (ص) چنین آمده است: «رهبر هر قومی، خدمتگزار آنها است» (محمدی ری شهری، ۱۳۸۹: ج ۳). بر این اساس، هدف اصلی تحقیق، کشف و شناسایی ویژگیها و مؤلفه های رهبری خدمتگزار در کلام نورانی امام علی (ع) در نامه های نهج البلاغه است تا نتایج آن پاسخی به ابهامات موجود در زمینه چستی رهبری خدمتگزار باشد.

۲. مبانی تحقیق

۱.۲ ضرورت و اهداف تحقیق

رویکرد رهبری خدمتگزار را می توان به عنوان دیدگاهی با قدمت طولانی به شمار آورد که به تدریج احیاء و در نهایت نیز به صورت یک رویکرد ایده آل و تحول گرا در راستای پاسخ به نیازهای روزافزون توسعه منابع انسانی در محیط کسب و کار متغیر مطرح گردیده است (نادی و قهرمانی، ۱۳۹۰: ۳). وقتی گرین لیف، اولین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را معرفی کرد، گروههای شناخته شده با رویکرد مذهبی، اصول اساسی خدمت و توسعه اجتماع را همانند ارزشهای منطبق در متن کتاب مقدس به رسمیت شناخته و تصدیق

واکاوی ریشه‌های تاریخی رهبری خدمتگزار از منظر امام علی (ع) ... ۳

کردند. چنانچه حضرت عیسی مسیح (ع) به عنوان بهترین نمونه از رهبری خدمتگزار است (Boone & Makhani, 2012:8).

در جهان بینی اسلام، از یک طرف، مسئله خدمت به خلق، مقدمه قرب الهی و نوعی عبادت تلقی شده است و از دیگر سوی، به هر اندازه که انسان در بعد شناخت و معرفت حق تعالی رشد و تکامل پیدا کند، در خدمت به مردم، بیشتر عشق می ورزد، زیرا شیفته حق خدمت به خلق را جدای از بندگی خالق نمی بیند و به همین جهت در انسانهای متعالی و فرزانه و آشنایان به جهان بینی اسلامی، حس نوعدوستی و خدمت به خلق و جامعه، بیشتر به چشم می خورد. پیامبر اکرم (ص) سودمندی و خدمت به مردم را در کنار ایمان به خداوند، معیار و ملاک ارزشمندی انسان دانسته و می فرماید: «ایمان به خدا و نفع رساندن به بندگان او، دو خصلت نیک است که برتر از آن چیزی نیست» (بحار الانوار، ۱۳۷/۷۴). با ملاحظه اینکه الگوی رهبری خدمتگزار، از یک سو در ادبیات مدیریت نوین سابقه چندان زیادی ندارد، و از سوی دیگر الگویی از رهبری است که در آن گرایش به اخلاق و معنویات ملحوظ گردیده است لذا هدف این پژوهش تبیین اهمیت خدمتگزاری در رهبری و کشف و شناسایی مؤلفه های رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام علی (ع) و پاسخ به پرسشهای ذیل است.

سوال اصلی:

آیا ویژگی های رهبری امام علی (ع) بر اساس دیدگاههای ایشان در نامه های نهج البلاغه، مبتنی بر نظریه رهبری خدمتگزار است؟

سوالات فرعی:

۱. ویژگی ها و شاخص های رهبری امام علی (ع) با تکیه بر نامه های نهج البلاغه کدامند؟

۲. مهم ترین ویژگی یا ویژگیهای رهبری خدمتگزار از منظر حضرت علی (ع) کدامند؟

۳. با عنایت به نامه های امام علی (ع) در نهج البلاغه که بیشتر دربرگیرنده نکات تربیتی برای مدیران و رهبران است، آیا می توان رویکرد ایشان را در رهبری، رهبری خدمتگزار فرض کرد؟

۲.۲ پیشینه پژوهش

"تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شده است" (Horsman, 2001: 27). گرین لیف (Greenleaf, 1997)، انگیزه و هدف خود را از طرح کردن نظریه رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت رسانی و تأثیر بر جامعه می‌داند و خلق جامعه خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. وی در تعریف رهبری خدمتگزار می‌گوید: «رهبری خدمتگزار با یک نیاز به خدمت کردن به دیگران، نیازی که برای آرزوی رهبر شدن است، انگیزته می‌شود» (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۶). از نظر وی رهبر خدمتگزار رهبری است که در ابتدا خدمتگزار افراد باشد و منافع دیگران را در اولویت قرار دهد. او بر این باور بود که رهبرانی که سبک رهبری خدمتگزار را در سازمان خود اعمال می‌کنند بیشتر قابل اعتمادند. رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۹). همچنین "رهبران خدمتگزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند" (Reave, 2005: 657)

به زعم لایب (laub, 1999) رهبر خدمتگزار، ارزش نهادن و توسعه افراد، ساخت جوامع و شیوه اصالت را ترویج می‌دهد. او به تسهیم قدرت و موقعیت خود با دیگر افراد در جهت منافع مشترک می‌پردازد" (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۹). همچنین بنا بر نظر گرین لیف، اسپرز، لایب، اسپرز و لاورنس (Lawrence)، رهبر خدمتگزار، مصلحت پیروان را قبل از مصلحت خویش قرار می‌دهد، بر پیشرفت افراد تأکید می‌کند و پیروان را توانمند می‌سازد. رهبر خدمتگزار یک تسهیل‌کننده برای دستیابی به بصیرت مشترک پیروان است (Thakore, 2013: 25). باربوتو و ویلر (Barbuto and Wheeler, 2006) نیز رهبری خدمتگزار را مشتمل بر دعوت نوع دوستانه که انگیزه رهبران برای پرداختن به نیازها و منافع دیگران در امتداد حرکت خودشان است، نظارت سازمانی، راهنمایی دیگران به سمت سود رسانی و خدمت رسانی جامعه می‌دانند (Dierendonck & Patterson, 2015: 119).

مرور ادبیات رهبری خدمتگزار نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی همچون آگاهی، مفهوم سازی، آینده‌نگری، چشم‌انداز، هدف‌گذاری، هدایت، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران، توانمندسازی دیگران، اولویت دادن به زیردستان، خدمت رسانی، ایجاد ارزش برای

واکاوی ریشه‌های تاریخی رهبری خدمتگزار از منظر امام علی (ع) ... ۵

جامعه، برقراری ارتباط، گوش دادن، همدلی، التیام بخشی، تواضع و فروتنی و بخشش و صداقت به عنوان شاخص‌ها و ویژگیهای رهبران خدمتگزار تعریف شده است که مورد اشتراک نظر بیشتری در بین صاحب نظران بوده است. در جدول ۱ خلاصه نظریات برخی از اندیشمندان و صاحب نظران هزاره سوم در مورد ویژگیهای رهبری خدمتگزار آمده است.

جدول ۱. خلاصه ویژگیهای ذکر شده برای رهبری خدمتگزار در مطالعات خارجی

ویژگی‌های ذکر شده برای رهبری خدمتگزار	صاحب نظران و پژوهشگران
خدمتگزاری، گوش دادن، ابراز همدردی کردن، تصمیم‌گیری بر مبنای شهود، تحمل و پذیرش ابهام، توانایی پیش‌بینی و آینده‌نگری، ذهن باز داشتن، علاقه به رشد افراد) شیخ زاده، ۱۳۹۲: ۱۵۹/۱	گرین لیف، (۱۹۹۷)
صداقت، احترام، صبر، مهربانی و محبت، از خودگذشتگی، فروتنی، بخشش، تعهد (Mertel& Brill,2015)	هانتر و گرین لیف (۱۹۹۷)
گوش دادن، همدلی، التیام بخشی، آگاهی، اقتناع، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری (بصیرت)، نظارت، تعهد به رشد دیگران، ساختن جامعه. (Thakore, 2013).	اسپیروز (۱۹۹۸)
- ارزش دادن به افراد شامل (باور کردن مردم، برآوردن نیازهای دیگران مقدم بر نیاز های خود، گوش دادن پذیرشی و غیر قضاوتی) - توسعه افراد شامل (فراهم آوردن فرصت‌هایی برای رشد و یادگیری، الگو سازی رفتار مناسب و مقتضی، تشویق و تأیید دیگران) - ساختن جامعه شامل (ساختن روابط فردی قوی، تشریک مساعی با دیگران، ارزش دادن به تفاوت‌های دیگران) - نشان دادن صداقت شامل (پاسخگو بودن به دیگران، اظهار تمایل به یادگیری از دیگران، حفظ تمامیت و اعتماد) - فراهم کردن زمینه رهبری شامل (تجسم و پیش‌بینی آینده، ابتکار به خرج دادن، روشن ساختن اهداف) - ایجاد مشارکت در رهبری شامل (خلق یک چشم‌انداز مشترک، مشارکت در	لاب (۱۹۹۹)

<p>قدرت و رها کردن کنترل، مشارکت در پست و ارتقای دیگران) (قلاوندی و علی زاده ۱۳۹۳).</p>	
<p>- منش و اخلاق گرا بودن(مشمتمل بر انسجام و یکپارچگی و درستی و صداقت، تواضع و فروتنی و افتادگی، خدمتگزاری)،</p> <p>- مردم گرا بودن(مشمتمل بر توجه به دیگران، توانمند سازی دیگران، توسعه دیگران)،</p> <p>- وظیفه گرایی(مشمتمل بر خیال پروری و بصیرت(دور اندیشی)، هدف گذاری، هدایت کردن)</p> <p>- فرآیند گرایی(مدل سازی، تیم سازی، تصمیم گیری مشترک(2003, &page Wong</p> <p>(Wong</p> <p>- ویژگیهای اصلی : ایجاد چشم انداز، درستکاری و کمال جویی، اعتماد، خدمت رسانی، الگو سازی، پیشگامی، قدردانی از دیگران، توانمند سازی</p> <p>- ویژگیهای مکمل: ارتباطات، اعتبار(مقبولیت)، صلاحیت، پیش کاری(مباشرت)، پیدایی، نفوذ و متقاعد سازی، شنود مؤثر، تشویق و ترغیب، تعلیم، تفویض اختیار(Robert F. Russel & Stone, 2002</p> <p>عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع دوستی، چشم انداز، اعتماد، خدمت رسانی، توانمند ساز(Dennis,2004)</p> <p>برقراری ارتباط با پیروان، توانمند سازی، کمک به رشد و موفقیت پیروان، رفتار اخلاقی، داشتن مهارت های مفهومی، اولویت دادن به پیروان با ترفیع موفقیت آنان(et Hunter& all, 2013).</p>	<p>وانگ و پیچ (۲۰۰۰)</p> <p>راسل و استون (۲۰۰۲)</p> <p>پترسون(۲۰۰۳)</p> <p>ارهارت(۲۰۰۴)</p>
<p>گوش دادن، احساس یگانگی و همدلی، التیام بخشی، آگاهی و توجه، قانع سازی، تصور و مفهوم سازی، آینده نگری و دور اندیشی، پیشکاری ومباشرت، رشد و پیشرفت و جامعه سازی(Barbuto and Wheeler, 2006)</p> <p>التیام بخشی عاطفی، ایجاد ارزش برای جامعه، مهارت های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موقعیت زیر دستان، اولویت دادن به زیر دستان، رفتار اخلاقی، ارتباطات، خدمت رسانی.(Boone & Makhani,2012)</p> <p>خودآگاهی (خویشتن شناسی)، گوش دادن، معکوس ساختن هرم، توسعه همکاران، مربیگری نه کنترل گری، آزاد کردن انرژی و هوش دیگران، آینده نگری (بصیرت)</p>	<p>باربوتو و ویلر (۲۰۰۶)</p> <p>لیدن و همکاران(۲۰۰۸)</p> <p>کیت (۲۰۰۸)</p>

<p>(Keith, 2008).</p> <p>مکتب مساوات بشری، تمامیت اخلاقی، توانمند سازی و رشد و پیشرفت دیگران، همدلی، تواضع، ایجاد ارزش برای جامعه (Mittal, Rakesh ; Dorfman, 2012)</p> <p>- ویژگی کلیدی رفتار رهبری خدمتگزار شامل: توانمند سازی، نظارت، اعتبار، هدایت و جهت یابی، تواضع و پذیرش درون فردی</p> <p>- ویژگی فضیلتی: تواضع و فروتنی، حق شناسی، عفو و بخشش، نوع دوستی</p> <p>- ویژگی رفتاری: توانمند سازی، نظارت، اعتبار، هدایت (Dierendonck & Patterson, 2015).</p>	<p>میتال و دورفمن (۲۰۱۲)</p> <p>وَن دایر اندانک (۲۰۱۱)</p>
<p>(Dierendonck).</p> <p>- دعوت نوع دوستانه با شاخصهای (التیام بخشی عاطفی، فرزاندگی، نگاشت متقاعد کننده، نظارت سازمانی،)</p> <p>- ورزیدگی رهبر با شاخصهای (الگو سازی، تفکر، خودآگاهی، خودکارآمدی</p> <p>- فداکاری رهبر با شاخصهای (درک و شناسایی مقصود، حمایت بخشی، روحیه معنوی)</p> <p>- روابط توأم با اعتماد رهبر با شاخصهای (ارزش نهادن به روابط (جامعه)، رفتار موافق، بازخورد صادقانه، معاشرت و ارتباط)</p> <p>- طرز فکر نوع دوستانه رهبر با شاخصهای (راهنمایی دیگران، تمایل به ایجاد تغییر مثبت در زندگی دیگران، پیشتاز بودن در یاری دیگران) (Beck, 2014).</p>	<p>بک (۲۰۱۴)</p>

(منبع: یافته های تحقیق)

۳. روش و فرایند تحقیق

این پژوهش یک پژوهش بنیادی بوده و راهبرد مورد استفاده، روش تحلیل مضمون (thematic analysis method) و شبکه مضامین (thematic network) می باشد. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین برجسته یک متن در سطوح مختلف است؛ شبکه مضامین نیز به دنبال تسهیل ساختاردهی و

ترسیم این مضمون‌ها است. شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضمون‌های ذیل را نظام مند می‌کند: الف) مضمون‌های اصلی (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛ ب) مضمون‌های سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های اصلی)؛ ج) مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل). این مضمون‌ها به صورت نقشه‌های شبکه‌وب رسم می‌شوند که در آن مضمون‌های برجسته‌تر از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (Attrid & Stirling, 2001:389). فرایند گام به گام و جامع تحلیل مضمون کلارک و براون شامل: ۱- آشنا شدن با داده‌ها، ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، ۳- جستجو و شناخت مضامین، ۴- ترسیم شبکه مضامین، ۵- تحلیل شبکه مضامین، ۶- تدوین گزارش می‌باشد (شیخ زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش، تمام نام‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه که مشتمل بر ۷۹ نام‌ه می‌باشد مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند. از آنجا که آشنا شدن با داده‌ها ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد، بنابراین پژوهشگر باید به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آنها کاملاً آشنا شود (Braun & Clarke, 2006: 81). بر این اساس در اولین گام این فرایند، مطالعه نام‌های نهج البلاغه با مراجعه به سه ترجمه فیض الاسلام، دشتی و ترجمه و تفسیر آیت الله مکارم شیرازی انجام گرفت و داده‌های اولیه تحقیق در طول شش ماه جمع‌آوری شد. در مرحله بعد تمام داده‌های مربوط به هدف تحقیق کدگذاری شد و در مرحله تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون‌های پایه، برخی از کدها به هیچ مضمونی اختصاص پیدا نکرد و برخی از کدها به چند مضمون مختلف اختصاص یافت. سپس با دسته‌بندی و ترکیب و تلخیص مضامین به اصول کلی‌تر، مضمون‌های اصلی استخراج گشت و در نهایت مضامین سازمان‌دهنده، فراگیر و مضامین غالب شناسایی شدند. همچنین به موازات این مرحله ترسیم شبکه مضامین صورت پذیرفت. در واقع شبکه مضامین، ابزاری برای تحلیل می‌باشد، نه خود تحلیل، و به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آنها را بشناسد. در آخرین گام، تحلیل شبکه‌های مضامین با مراجعه‌های مکرر به داده‌ها انجام گرفت و گزارش نهایی تدوین گردید. مطابق آنچه در روش تحلیل مضمون جهت ارزیابی پژوهش بکار گرفته می‌شود، در مطالعه

واکاوی ریشه‌های تاریخی رهبری خدمتگزار از منظر امام علی (ع) ... ۹

حاضر نیز، از روشهای ذیل به منظور افزایش پایایی و روایی طرح تحقیق بهره گرفته شده است:

- استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان.
- بکارگیری تطابق همگونی، شامل تطابق همگونی در داده‌ها و تطابق همگونی در پژوهشگران.
- ایجاد وقفه‌های زمانی عمدی در روند کار کدگذاری و کدگذاری مجدد از آغاز (به نحوی که تمامی نامه‌ها و کدگذاری‌ها سه بار از ابتدا تا انتها بازخوانی و اصلاحات انجام شد).
- رفت و برگشت‌های مداوم بین داده‌های اولیه و مضامین برآمده از درون داده‌ها در تمام روند پژوهش.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

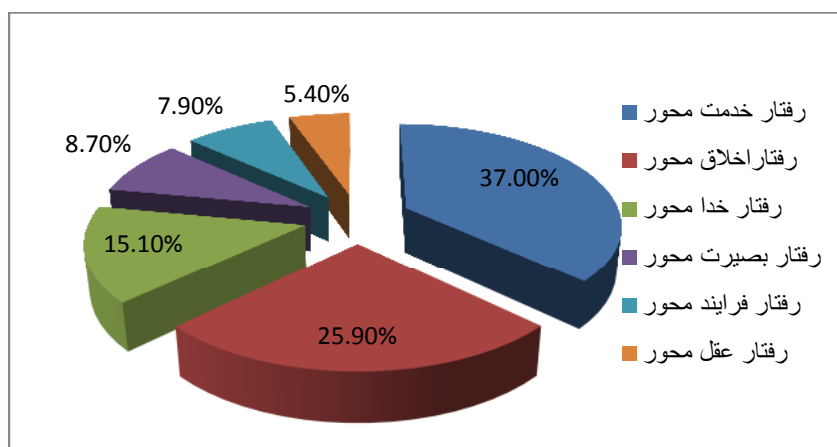
جدول ۲ فراوانی کدهای مفهومی حاصل از تحقیق را در سه بعد معرفت، ایمان و رفتار رهبری، در نامه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه نشان می‌دهد.

جدول ۲. فراوانی مضامین فراگیر مرتبط با ابعاد رهبری در نامه‌های نهج البلاغه

مضامین غالب	مضامین فراگیر	فراوانی کد
معرفت و آگاهی رهبر	معرفت نسبت به خدا (خداشناسی)	۲۰
	معرفت نسبت به انسان (انسان شناسی)	۷
	معرفت نسبت به جهان (جهان شناسی)	۶۹
ایمان و باور رهبر	خدا باوری	۲
	معاد باوری	۲
رفتار رهبر	رفتار خدا محور	۱۷۸
	رفتار عقل محور	۵۸
	رفتار بصیرت محور	۱۰۷
	رفتار اخلاق محور	۳۰۵
	رفتار خدمت محور	۴۳۵
	رفتار فرایند محور	۹۳

۱۲۷۶	جمع کل
------	--------

بالاترین میزان فراوانی کدها مربوط به بعد رفتار رهبری با ۹۲/۲ درصد می باشد. همچنین فراوانی کدهای مربوط به آگاهی و معرفت رهبری، ۷/۵ درصد و بعد ایمان و باور رهبری ۰/۳ درصد از مجموع کدهای به دست آمده می باشند. در بعد آگاهی و معرفت رهبر، ۳ مضمون فراگیر خداشناسی، انسان شناسی و جهان شناسی شناسایی شدند که مضمون معرفت نسبت به جهان با ۷۱/۸ درصد بیشترین فراوانی را در بین این گروه از مضامین داشته است. در بعد ایمان و باور رهبر، ۲ مضمون فراگیر خدا باوری و معاد باوری شناسایی شدند. در بعد عمل و رفتار رهبر، ۶ مضمون فراگیر شامل رفتار خدا محور، رفتار عقل محور، رفتار بصیرت محور، رفتار اخلاق محور، رفتار خدمت محور و رفتار فرایند محور شناسایی شدند. از بین مضامین مرتبط با رفتار و عملکرد رهبری، رفتار خدمت محور با فراوانی ۳۷ درصد، رفتار اخلاق محور با فراوانی ۲۵/۹ درصد و رفتار خدامحور با فراوانی ۱۵/۲ درصد به ترتیب بیشترین فراوانی را در این طبقه از مضامین داشته اند.



شکل ۱. پوشش داده ای مضامین فراگیر مرتبط با رفتار و عملکرد رهبری در نامه های نهج البلاغه

۱.۴ شاخصها و ویژگیهای رهبری از دیدگاه امام علی (ع)

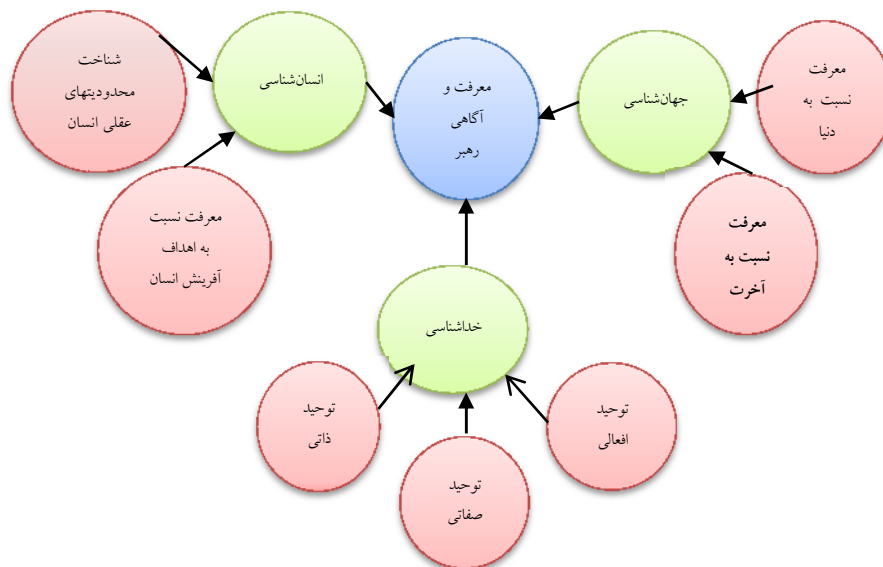
در پاسخ به سوال اول تحقیق، شاخص ها و ویژگیهای رهبری خدمتگزار بر اساس مستندات حاصل از نامه های امام علی (ع) در نهج البلاغه که با کمک شبکه مضامین حاصل گردیده است به شرح ذیل است.

۱.۱.۴ آگاهی و معرفت رهبری

آگاهی و معرفت، از مبانی رهبری در دیدگاه امام علی (ع) محسوب می‌گردد. معرفت پایه و زیرساخت باور و رفتار رهبر را تشکیل می‌دهد. این معرفت شامل معرفت نسبت به خدا، انسان و جهان است. در این عرصه، آنچه بیشتر از سایر موضوعات مورد تأکید امام علی (ع) بوده است، تقویت و پرورش معرفت نسبت به دنیا، فناپذیری و ذات فریبنده اش و مهم تر از آن معاد و بازگشت انسان به عالم روح و حضور در پیشگاه الهی است؛ تا با کمک آن تحولی بنیادین در موضع‌گیری‌های رفتاری رهبر ایجاد شود. جدول ۳ به معرفی مضامین مرتبط با آگاهی و معرفت رهبری، به همراه مستندات شماره نامه‌های امام در نهج البلاغه، اختصاص دارد.

جدول ۳. مضامین مرتبط با آگاهی و معرفت رهبری

مضمون غالب	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
آگاهی و معرفت رهبر	معرفت نسبت به خدا	توحید ذاتی	۳۱، ۵۳، ۶۹	۷
		توحید صفاتی	۳۱، ۵۳	۴
		توحید افعالی	۳۱، ۴۵، ۵۱، ۵۳، ۷۲	۹
	معرفت نسبت به انسان	اهداف آفرینش و مسیر زندگی انسان	۴۵، ۵۵، ۶۶	۵
		ناتوانی عقل انسان در برابر علم الهی	۳۱	۲
	معرفت نسبت به جهان	معرفت نسبت به دنیا	۳، ۲۳، ۳۱، ۴۵، ۴۹، ۵۵، ۶۹، ۷۲	۱۸
معرفت نسبت به آخرت		۳، ۱۰، ۱۲، ۲۲، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۳۱، ۳۳، ۴۰، ۴۱، ۴۵، ۴۹، ۵۱، ۵۹، ۶۶، ۶۹، ۷۱، ۷۶	۵۱	
جمع کل				
۹۶				



شکل ۲. شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده مرتبط با معرفة و آگاهی رهبر

۲.۱.۴ ایمان و باور رهبری

کسب شناخت و آگاهی به خودی خود نمی‌تواند مسبب تغییری در رفتار شود، بلکه این معرفة و شناخت بایستی به قدری عمیق، همراه با تفکر و تعقل باشد که برای انسان به یک ایمان و باور تبدیل گردد. ایمان در درون انسان هم‌پیش و هم‌انگیزه و شوق ایجاد می‌کند، بنابراین از یکسو با تأثیر بر نفس و قوای آن در بروز رفتاری آگاهانه تأثیرگذار است و از سوی دیگر، با ایجاد بینش نسبت به خود و مسائل پیرامون، زمینه‌ساز رفتارهایی متناسب با خود و هستی و خداوند جهان می‌شود. از اینرواز منظر امام (ع) یک رهبر پس از علم و معرفة بایستی، به سلاح ایمان و یقین مجهز گردد. جدول ۴ به معرفی مضامین مرتبط با ایمان و یقین رهبری، به همراه مستندات شماره‌نامه‌های امام در نهج البلاغه، اختصاص دارد.

جدول ۴. مضامین مرتبط با ایمان و یقین رهبری در نامه‌های نهج البلاغه

مضمون غالب	مضمون فراگیر	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
ایمان و یقین	اعتقاد و ایمان به خدا (خدا باوری)	۴۱، ۳۱	۲

۲	۶۹، ۲۳	اعتقاد و ایمان به آخرت (معاد باوری)	رهبری
۴	جمع کل		

۳.۱.۴ عملکرد و رفتار رهبری

بر اساس دیدگاه امام علی (ع) عمل و رفتار رهبری، دربرگیرنده شش حیطهٔ خدامحوری، عقل محوری، بصیرت محوری، اخلاق محوری، خدمت محوری و فرایند محوری است. هرگاه رهبر بر اساس علم و معرفت نسبت به خدا، انسان و جهان و در سایهٔ ایمان و باور قلبی محکم رویکردش در افعال و رفتار، الهی شود و خداوند را محور هر حرکت و فعل خود قرار دهد، عقلانیت، بصیرت و روشن بینی در وی تقویت می‌گردد و تمامی اعمال و افعالش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مجموعهٔ این عوامل، رویکردها و جنبه‌های رفتاری دیگری همچون اخلاق محوری، خدمت محوری و فرایند محوری را در وی تقویت نموده و در اینصورت رعایت ارزشهای اخلاقی، خدمت رسانی و در رفتار رهبر بروز و نمودی آشکار خواهد داشت.

الف- رفتار خدا محور رهبر

منظور از رفتار خدا محور از دیدگاه امام این است که یک رهبر پس از معرفت و آگاهی و بدست آوردن مراتب بالای ایمان و یقین نسبت به خداوند، با دیدهٔ باطن همواره خود را در محضر الهی ببیند، بواسطهٔ جایگاه رفیع و بی مانند حضرت حق و در کمال خضوع و خشوع، وی را شایسته احترام بداند، تمام اعمالش را با نیت کسب رضای الهی خالص گرداند و با توکل و توسل به خداوند، اهداف والا و متعالی اش که همانا نیل به کمال انسانی است، دنبال نماید. آنچه از احکام الهی را که توسط قران و انبیا برای هدایت و راهنمایی انسانها فرستاده شده است را بیاموزد، در نهایت وفاداری و پایبندی نسبت به عهدش با خداوند، عمل کند و مطیع و فرمانبردار اوامر الهی باشد، و در تمام امور دین و دنیای خود بر محور حق ثابت قدم باشد. جدول ۵ به معرفی مضامین مرتبط با رفتار خدامحور رهبر، به همراه مستندات شماره نامه های امام در نهج البلاغه اختصاص دارد.

جدول ۵. مضامین مرتبط با رفتار خدامحور رهبر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
		خود را در محضر خدا	۲۱، ۲۷، ۳۱، ۴۵، ۵۳	۳۲

		دیدن		
۶	۶۹، ۵۱	احترام و امتنان خداوند	خدا محوری	رفتار و عملکرد خدا محور رهبر
۱۳	۱، ۳۱، ۴۶، ۵۳، ۷۰	توکل		
۷	۶۱، ۶۰، ۵۳، ۳۴، ۳۱	توسل		
۱۰	۶۹، ۵۳، ۴۷، ۳۶، ۳۱، ۲۶	اخلاص		
۱۱	۷۱، ۵۳، ۴۳، ۳۵، ۲۶	امانتداری و تعهد به دین و رسالت	پابندی به عهد الهی	
۷	۷۴، ۵۳	پاسخگویی در برابر خدا		
۵	۵۳، ۳۱	شکیبایی در مسیر حق		
۲۰	۶۹، ۶۷، ۵۳، ۴۷، ۲۷، ۲۵	پیروی از احکام الهی	اطاعت و پیروی از خدا	
۶	۶۹، ۴۷، ۵۳	پیروی از فرامین قرآن		
۲۱	۵۳، ۴۳، ۳۱، ۲۵	رعایت حقوق الهی		
۹	۵۳، ۴۷، ۲۷، ۲۴	طالب رضای الهی		
۲	۵۳، ۱	طالب خوشنودی بندگان الهی	کمال (هدف) گزایی	
۸	۶۲، ۵۳، ۴۵، ۳۵، ۳۱	طالب توفیق برای سعادت ابدی		
۲	۳۱	حکمت اندوزی	حکمت اندوزی	
۱۹	۵۹، ۵۵، ۵۳، ۴۷، ۳۸، ۳۶، ۳۱، ۲۹، ۷۸، ۶۹	اندیشه و عمل حق مدارانه	حق محوری	
۱۷۸		جمع کل		

ب- رفتار عقل محور رهبر

در نگاه امام علی (ع) یک رهبر، بایستی بدنبال افزایش دانش خویش و بهره گیری از علوم مختلف اعم از علوم تجربی، تاریخ، پند و اخلاق و احکام الهی باشد. همچنین از اخبار روز، تحولات و شرایط اجتماعی موجود اطلاع کافی داشته باشد. از ویژگی تیز بینی و قدرت تشخیص موقعیت و شرایط برخوردار باشد، فرصت ها را معتنم شمرده و ضمن تمرکز بر نتایج و عواقب کارها، تصمیمات درست گرفته و اقدامی متناسب با شرایط به عمل آورد. به لحاظ پایگاه اجتماعی اش در نقل قولها و گفتار دیگران اندیشه کافی بنماید تا از صحت و سقم، درستی و نادرستی آنها اطمینان یابد و در نهایت دقت و اندیشه سخن براند. جدول ۶ به معرفی مضامین مرتبط با رفتار عقل محور رهبر، به همراه مستندات شماره نامه های امام در نهج البلاغه اختصاص دارد.

جدول ۶. مضامین مرتبط با رفتار عقل محور رهبر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
رفتار عقل محور رهبر	علم طلبی و دانش اندوزی	تدبیر و بهره گیری از تاریخ	۳۱، ۴۵، ۴۹، ۵۳، ۷۹	۱۱
		پند پذیری	۳۱، ۵۳	۵
		تجربه اندوزی	۳۱، ۳۵، ۷۸	۳
	دانش و آگاهی اجتماعی	-	-	۱۰
	نتیجه گرایی	-	-	۲
	موقعیت سنجی هوشمندانه	موقعیت شناسی	۵۳	۳
		مغتنم دانستن فرصت ها	۳۱، ۳۴، ۴۵، ۵۹	۱۴
	تدقیق و تعقل در گفتار و شنیدار	پرهیز از گفتار بیهوده و باطل	۳۱، ۵۳، ۷۸	۷
		تعقل و اندیشه در گفتار و شنیدار	۳۱، ۶۹	۳
	جمع کل			

ج- رفتار بصیرت محور رهبر

از نگاه امیر مؤمنان علی (ع) رهبر خدمتگزار بایستی از ویژگیهایی همچون ژرف اندیشی، آینده نگری، توانمندی در تصمیم گیری، تحلیلگری خردمندانه برخوردار بوده تا بدین ترتیب حرکتی هدفمند در مسیر حق و راستی را برنامه ریزی و هدایت نماید. بر پایه مصلحت گرایی آنچه را صلاح و شایسته است بشناسد، و با توجه به شرایط بر پایه سود و منفعت جمعی که در آن ارزشهای دینی لحاظ گردیده باشد تصمیم گیری کند. به یقین پایه و بنیاد این نوع نگاه و حرکت، رهروی و اقتدای به امام و پیشوایی است که منبع نور و هدایت و علم و معرفت باشد و همچنین بهره گیری از دانشی است که سودمند بوده و از ناپاکی و ناخالصی مبرا باشد. بصیرت محوری در رفتار و فعل رهبر می تواند منجر به تصمیماتی شود که سلامت، پیشرفت و تعالی سازمان و جامعه را تضمین نماید. جدول ۷ به معرفی مضامین مرتبط با رفتار بصیرت محور رهبر، به همراه مستندات شماره نامه های امام در نهج البلاغه اختصاص دارد.

جدول ۷. مضامین مرتبط با رفتار بصیرت محور رهبر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اصلی	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
رفتار بصیرت محور رهبر	ژرف اندیشی	-	۳۱، ۵۵، ۶۲، ۶۶، ۷۰	۹
	آینده نگری	عاقبت اندیشی	۳، ۲۲، ۲۶، ۲۷، ۳۱، ۳۳، ۵۳، ۵۴، ۵۹، ۶۱، ۶۳، ۶۶، ۶۹، ۷۲، ۷۴	۳۵
		بلند نظری	۱۰، ۳۱	۲
	توانمندی در تصمیم گیری	توانمندی و قدرت در تصمیم گیری	۵۳	۲
		کسب آگاهی و اطمینان قبل از تصمیم قطعی	۴۳	۲
	تحلیلگری خردمندانه	توانایی تجزیه و تحلیل اوضاع و شرایط	۲۳، ۲۹، ۵۸، ۶۳	۴
		تأمل و تعقل در مسائل با تسلط بر نفس	۶	۲
		خرد ورزی	۵، ۲۷، ۳۳، ۳۴، ۴۱، ۵۳، ۶۱، ۶۳، ۶۹، ۷۸	۱۶
	مصلحت گرایی	هوشیاری	۲۷، ۳۴، ۳۸، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۶۱، ۶۲	۱۱
		مصلحت نگری	۳۴، ۵۳، ۷۸	۶
		مصلحت پذیری	۳۱	۱
		توجه به منافع جمعی	۵، ۶، ۳۸، ۵۳، ۶۹	۷
	دانش افزایی مدرانه	دانش افزایی اندیشمندانه	۳۱	۲
		دانش اندوزی سودمند	۳۱	۲
		پالایش تجارب و دانش گذشتگان	۳۱	۱
	اطاعت از مرجع بالاتر	-	۵، ۳۳، ۳۸، ۵۳، ۶۱	۵
جمع کل				۱۰۷

د- رفتار اخلاق محور رهبر

امام علی (ع) مجموعه کاملی از ارزشهای اخلاقی را در نامه های خویش، برشمرده و رعایت آن را بویژه توسط راهبران و حکمرانان خواستار شده اند. از نگاه امیر مؤمنان زیر بنایی ترین اصل در تربیت اخلاقی خودسازی است. خود سازی خویشنداری و کنترل

نفس از گناه و لغزش و کوشش در انجام معروف بواسطه ترس از خدا است، و در مراتب عالی خود تهذیب و تزکیه نفس با هدف رسیدن به مقام تسلیم و قرب الهی است. خودسازی نشأت گرفته از ایمان قوی به خداوند و معاد است. در چنین مرتبه ای از خود سازی یک رهبر واقعی می تواند به تمام منیت ها پشت کرده؛ عجب، غرور، خودخواهی و خودمحوری را زیر پا بگذارد. نتیجه این پاکسازی روح، پذیرش و تقویت فضائل اخلاقی همچون آزادگی و آزاد منشی، بخشش و عطوفت، ملاحظت و مهربانی، تواضع و فروتنی، بردباری و شکیبایی، رازداری، وفای به عهد، درستکاری، قناعت و ساده زیستی، شجاعت، قاطعیت، صلابت و پایداری در مسیر حق می شود. جدول ۸ به معرفی مضامین مرتبط با رفتار اخلاق محور رهبر، به همراه مستندات شماره نامه های امام در نهج البلاغه اختصاص دارد.

جدول ۸. مضامین مرتبط با رفتار اخلاق محور رهبر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
رفتار اخلاق محور رهبر	خود سازی	خویشانداری از معاصی	۱۳، ۳۱، ۳۳، ۵۳، ۶۹	۱۰
		پرهیزگاری و کنترل نفس	۳، ۱۰، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۳۱، ۴۵، ۵۲، ۵۳، ۵۶، ۵۹، ۷۱، ۷۸	۳۹
	نفی خود محوری	پرهیز از خودپسندی	۳۱، ۵۳، ۷۸	۷
		پرهیز از غرور و تکبر	۲۶، ۳۱، ۵۰، ۵۳	۷
		پرهیز از خودکامگی	۴، ۵، ۵۱، ۵۳، ۷۸	۸
		وارستگی از تمجید و ستایش دیگران	۵۳	۳
	آزاد منشی	داشتن عزت نفس و مناعت طبع	۳۱	۶
		پرهیز از جاه طلبی	۳۱، ۵۳، ۶۲	۳
		نفی و پرهیز از زیاده طلبی	۳، ۳۱، ۵۳، ۷۲	۱۳
		وارستگی از مظاهر دنیا	۲۱، ۳۱، ۴۵، ۴۷، ۶۸، ۶۹	۱۲
نداشتن چشمداشت به پاداش مقام بالاتر		۵۳	۱	
بخشش و عطوفت	کنترل خشم در مواجهه با دیگران	۳۱، ۵۳، ۵۶، ۶۹، ۷۶	۸	
	پرهیز از کینه و انتقام	۱۴، ۱۸، ۴۷، ۵۳، ۶۹	۶	

۲۰	،۴۷ ،۴۵ ،۳۱ ،۲۹ ،۲۳ ،۱۸ ،۱۴ ،۶۹ ،۵۸ ،۵۰ ،۵۳ ،۵۴	عفو و بخشش	
۹	،۶۹ ،۵۳ ،۵۱ ،۲۵ ،۱۸	رأفت و مدارا با پیروان	ملاطفت و مهربانی
۱۷	،۴۶ ،۳۵ ،۳۱ ،۲۷ ،۲۶ ،۲۵ ،۵ ،۸۱ ،۷۶ ،۶۸ ،۶۷ ،۵۳	مهربانی	
۲	،۵۳ ،۵۱	خلق حسنه و نیک داشتن	
۸	،۵۷ ،۵۳ ،۴۶ ،۲۷ ،۲۵ ،۵	تواضع و فروتنی با پیروان	تواضع و فروتنی
۳	،۵۳	عذرخواهی از پیروان	
۴	،۵۳ ،۵۱	شکیبایی در انجام امور	بردباری و شکیبایی
۷	،۷۲ ،۵۳ ،۴۵ ،۳۱ ،۳۶	شکیبایی در ناملایمات و سختی‌ها	
۵	،۵۳ ،۵۱	شکیبایی در مواجهه با نیازمندان و حاجتمندان	
۱	،۶۹	شکیبایی بر تندخویی نفس	
۶	،۵۳ ،۴۵ ،۳۱ ،۲۶	صداقت	صداقت
۷	،۳۱ ،۴۱ ،۲۷ ،۲۶ ،۱۰	نداشتن تزویر و نفاق	
۲	،۳۱	-	رازداری
۱۳	،۷۸ ،۷۴ ،۵۴ ،۵۳	-	وفای به عهد
۱۴	،۷۶ ،۵۳ ،۴۵ ،۴۱ ،۳۱ ،۳	-	درستکاری
۱۱	،۴۵ ،۴۱ ،۲۷ ،۳	-	قناعت و ساده زیستی
۷	،۵۳ ،۱۰	سابقه نیک فردی	نیکنامی
۵	،۷۱ ،۵۳ ،۴۵ ،۱۰	سابقه نیک خانوادگی	
۷	،۵۵ ،۳۶ ،۳۳ ،۲۷ ،۱۰	پایداری و سرسختی در دین و رسالت	اقتدار و صلابت
۵	،۵۳ ،۴۵ ،۳۸ ،۳۴ ،۳۳	سخت کوشی در امور	
۱۷	،۴۵ ،۵۳ ،۳۸ ،۳۵ ،۳۱ ،۲۹ ،۱۰ ،۶۳ ،۶۲	شجاعت در مسیر حق	
۳	،۴۰ ،۳۸ ،۲۹	قاطعیت در مسیر حق	
۱	،۵۳	جسارت در پذیرش و بازگشت از خطا	
۵	،۶۱ ،۵۳ ،۳۶ ،۳۴	قدرت و توانمندی عملی	
۳	،۳۱ ،۲۹	عدم نرمش در مواجهه با نااهلان	

۳۰۵	جمع کل
-----	--------

و- رفتار خدمت محور رهبر

بر پایه کسب معرفت و آگاهی و تقویت ایمان و باور قلبی به خداوند و روز معاد، خدامحوری و عقلانیت و بصیرت روح حاکم بر تمامی اعمال و رفتار رهبر خدمتگزار می‌گردد. از اینرو در کنار کسب فضیلت‌های اخلاقی، خدمت و نفع‌رسانی به دیگران از اولویت‌های رفتاری وی می‌گردد. رهبر خدمتگزار در سایه ایمان و معرفت و عقل و بصیرت، پیش از هر چیز برای خدمت و یاری دین خدا با قلب، زبان، مال و جان آماده بوده و با عشقی که از عشق به خدا سرچشمه می‌گیرد، خواست دیگران را بر خواست خود در اولویت می‌نهد، و چون هدف وی کسب رضای خداوند و رسیدن به مقام قرب الهی است؛ با انفاق و احسان و خیر خواهی و نیکی، کمر به خدمت خلق خدا بسته، عدل و انصاف را در همه جا و در مورد همه کس مراعات نموده، در رفتار خویش با دیگران و نیز در جریان کارها جانب اعتدال و انصاف را رعایت می‌نماید. به دلیل پابندی به عهد و پیمان الهی، در برابر پیروان خود را مکلف می‌داند، مسئولیت پذیر است و در برابر آنها خود را ملزم به پاسخگویی می‌داند. ضمن رعایت ارزش و کرامت فرد فرد انسانها خود را نسبت به رشد و پیشرفت آنها متعهد می‌داند و با ارائه الگوهای مناسب، تشویق، حمایت و متقاعد سازی، پیروان را در مسیر کمال انسانی هدایت می‌نماید. همواره پیروان را در رنج‌ها و ناملایمات، حمایت می‌کند؛ و بواسطه نیروی ایمان، توکل، توسل و دعا در درگاه خداوند، به همدلی و تقویت روحی پیروان اهتمام داشته و به سوی مقصد و هدف متعالی گام بر می‌دارد. جدول ۹ به معرفی مضامین مرتبط با رفتار خدمت محور رهبر، به همراه مستندات شماره نامه‌های امام در نهج البلاغه اختصاص دارد.

جدول ۹. مضامین مرتبط با رفتار خدمت محور رهبر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد
خدمت رسانی		خدمت و یاری دین	۲، ۳۱، ۴۱، ۴۷، ۵۱، ۵۳	۱۱
		از خود گذشتگی	۲۱، ۲۴، ۳۱، ۵۳، ۶۹	۱۴
		خدمت به پیروان	۲۵، ۲۷، ۳۱، ۴۵، ۴۷، ۶۷، ۵۱، ۵۳، ۶۹، ۵۹	۲۹
		نیکرفتاری با پیروان	۱۸، ۳۱، ۵۱، ۵۳، ۶۹	۹
		عشق و نوع دوستی	۳۱، ۳۴، ۳۵، ۳۸، ۵۳، ۷۸	۱۳

۹	۱، ۴، ۵۴، ۶۳	رعایت اصل آزادی و اختیار پیروان	رعایت ارزش و احترام پیروان	رفتار خدمت محور رهبر
۱۲	۱۸، ۲۴، ۲۵، ۳۱، ۵۳، ۶۹	رعایت ادب و احترام		
۸	۲۶، ۵۱، ۵۳، ۶۰	حفظ کرامت انسانی		
۷	۵۳	پذیرش تفاوت های فردی		
۱۱	۴، ۱۸، ۲۵، ۴۱، ۴۶، ۵۰، ۵۳	اعتماد داشتن به پیروان	توانمند سازی پیروان	
۸	۱، ۲، ۱۸، ۴۱، ۴۵، ۵۳، ۵۷	مشارکت پیروان در امور		
۹	۵، ۳۱، ۵۰، ۵۳، ۶۷	تصمیم گیری مشترک		
۹	۳۱، ۳۴، ۴۲، ۵۳	تفویض اختیار		
۷	۵، ۱۰، ۲۷، ۳۱، ۵۱، ۵۳، ۵۵، ۷۴	پاسخگو بودن	پابندی به تعهد و تکلیف	
۹	۵، ۳۱، ۵۳، ۶۲، ۶۳	مسئولیت پذیری		
۲۳	۵، ۲۰، ۲۵، ۲۶، ۴۰، ۵۳، ۴۱	امانتداری		
۲	۳۱، ۶۱	مسئولیت شناسی		
۳	۳۴، ۷۰	اطمینان بخشی به پیروان	عدالت محوری	
۴۱	۱۲، ۲۵، ۳۱، ۳۶، ۴۱، ۴۳، ۴۷، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۹، ۶۰، ۷۰، ۷۶	عدالت محوری در حقوق پیروان		
۲۸	۵، ۱۲، ۱۴، ۲۵، ۳۱، ۳۷، ۴۱، ۴۳، ۴۵، ۴۶، ۵۱، ۵۳، ۵۸، ۶۰، ۷۱	رد تبعیض و ستم		
۷	۳۱، ۴۶، ۵۳	عدالت محوری در رفتار		
۵	۲۵، ۳۱، ۵۳	عدالت محوری(اعتدال) در کار		
۵	۳۱، ۶۲	دلسوزی و تعهد در رسالت و هدایتگری	تعهد به رشد پیروان	
۹۹	۱، ۳، ۱۰، ۱۲، ۲۰، ۲۳، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۱، ۳۵، ۳۶، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۵، ۴۷، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۸، ۵۹، ۶۰، ۶۲، ۶۳، ۶۶، ۶۷، ۷۰، ۷۱، ۷۲، ۷۸، ۷۹	تعلیم و تربیت پیروان		
۱۳	۲۳، ۳۱، ۵۳، ۷۷	الگو سازی		
۱۲	۱، ۳۴، ۳۵، ۵۴، ۵۷، ۶۲، ۶۳، ۶۹	متقاعد سازی		
۱۱	۲، ۳۴، ۳۵، ۳۸، ۴۲، ۵۳	تقدیر و تجلیل از پیروان		
۴	۱۳، ۳۴، ۶۱، ۷۰	همدلی		
۱۴	۳۱، ۴۵، ۶۲، ۶۸	روحیه پروری پیروان		
۴۳۲		جمع کل		

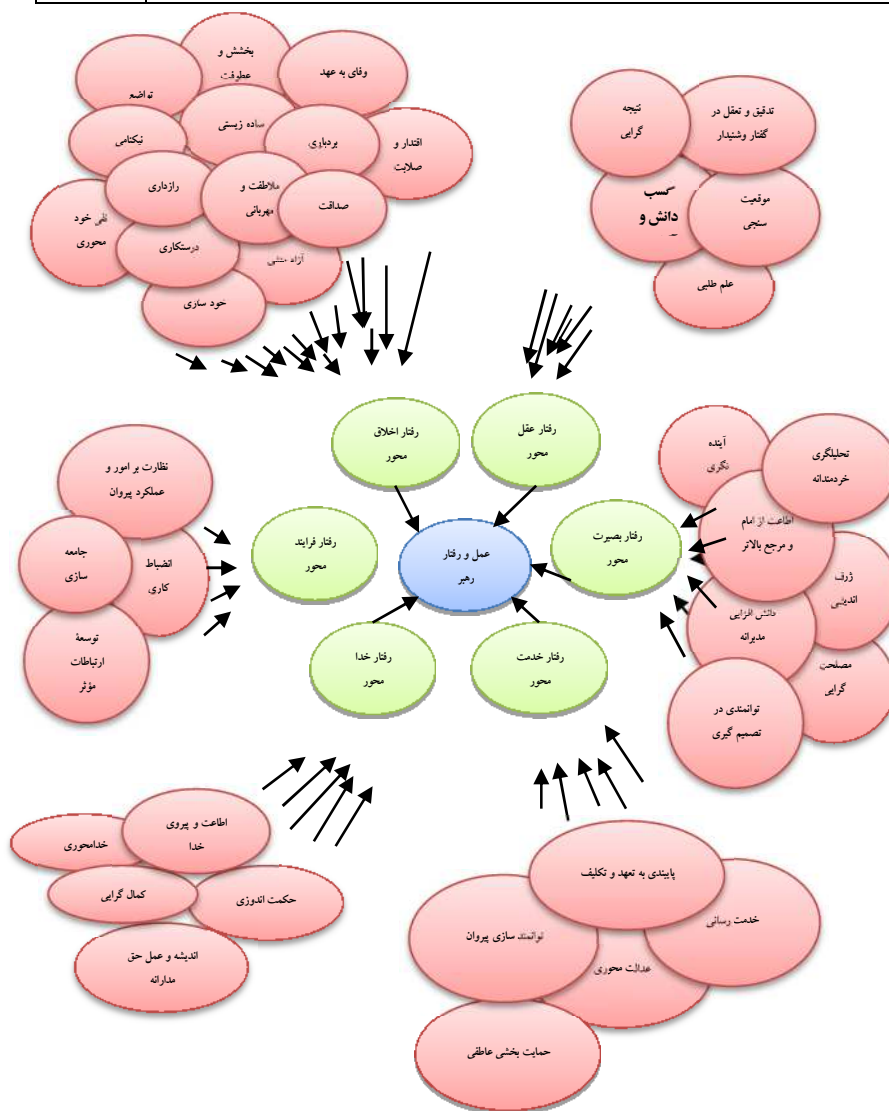
ه- رفتار فرایند محور رهبر

منظور از رفتارهای فرایند محور، رفتارهایی است با هدف فراهم ساختن شرایط و امکانات مورد نیاز، به منظور به جریان انداختن اموری که خدمت یا خدمات به دیگران را میسر نماید. بر این اساس از دیدگاه امیر مؤمنان علی (ع) یک رهبر خدمتگزار پیش از هر امری بایستی در میان پیروان حضوری مستمر و مستقیم داشته باشد، با گشاده رویی پذیرا و شنونده درخواستها و حاجات آنان بوده و به برقراری ارتباط و تقویت روابط مبتنی بر محبت و دوستی با دیگران اهتمام ورزد. همچنین پیروان را نیز به برقراری دوستی، محبت و مودت بین یکدیگر تشویق نموده و از این طریق وحدت و انسجام جمعی را تقویت نماید. ضمن دعوت پیروان به رعایت حقوق و احترام متقابل یکدیگر و محول نمودن نقش‌هایی سازنده به آنان، در کنار بهره‌گیری از ذخایر علمی و نخبگان جامعه و استفاده از اندیشه و نظرات آنان و مشاوره با افرادی با صداقت و درستکار در مسیر رونق و حفظ آبادانی جامعه قدم بردارد. برای موفقیت در این جهت از ابزارهایی چون رعایت انضباط و نظم، برنامه ریزی و زمان بندی امور و همچنین نظارت بر عملکرد پیروان استفاده نماید. جدول شماره ۱۰ به معرفی مضامین مرتبط با رفتار فرایند محور رهبر، به همراه مستندات شماره نامه‌های امام در نهج البلاغه، اختصاص دارد.

جدول ۱۰. مضامین مرتبط با رفتار فرایند محور رهبر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی	نمونه استنادات بر اساس شماره نامه در نهج البلاغه	فراوانی کد	
رفتار فرایند محور رهبر	توسعه ارتباطات مؤثر	ارتباط مستقیم با پیروان	۱۹، ۲۵، ۵۳، ۶۰، ۶۷، ۷۶	۱۵	
		اهتمام به دوستی و تعاملات سازنده	۳۱، ۵۳، ۶۹	۱۴	
	نظارت بر امور و عملکرد پیروان	-	۲۰، ۳۱، ۴۰، ۴۳، ۵۳، ۷۱	۱۲	
	جامعه سازی	وحدت بخشی		۴۷، ۶۹، ۷۴، ۷۸	۱۰
		اهمیت دادن به کار تیمی		۵۳	۱
		عمران و آبادانی جامعه		۵۳	۳
		برقراری امنیت و انتظام جامعه		۱، ۴، ۶، ۵۳، ۵۸، ۶۰	۹

۹	۵۳، ۲۵	صلاحیت محوری در انتخاب کارگزاران	
۱۴	۶۷، ۶۱، ۵۳، ۲۷	مدیریت زمان	انضباط کاری
۴	۶۷، ۶۱، ۵۳	اولویت بندی در کارها	
۲	۵۸، ۴۷	نظم بخشی	
۹۳		جمع کل	

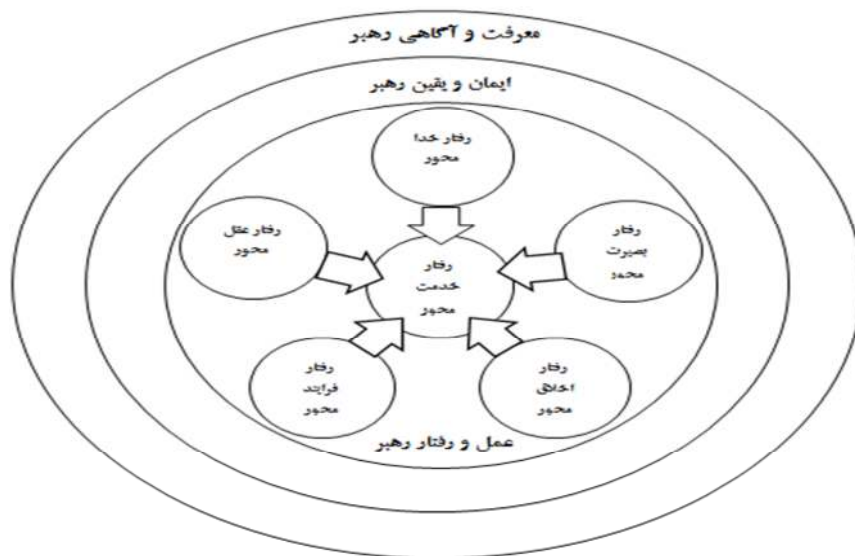


شکل ۳- شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده مرتبط با عمل و رفتار رهبر

۵. بحث و نتیجه گیری

۱.۵ رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام علی (ع)

بر اساس نتایج این پژوهش و در پاسخ به سوال دوم، مهمترین و مؤکدترین ویژگیهای رهبری از دیدگاه امام علی (ع) بر اساس میزان تکرار مضامین در نامه های ایشان به فرمانداران و کارگزاران، به ترتیب عبارتند از: تعهد به رشد پیروان (با ۱۴۰ کد)، عدالت محوری (با ۸۱ کد)، خدمت رسانی (با ۷۶ کد)، خدامحوری (با ۶۸ کد)، آخرت نگری (با ۵۱ کد)، خودسازی (با ۴۹ کد)، اطاعت و پیروی از خدا (با ۴۷ کد)، پایبندی به تعهد و تکلیف (با ۴۷ کد)، اقتدار و صلابت (با ۴۱ کد)، آینده نگری (با ۳۷ کد)، توانمند سازی پیروان (با ۳۷ کد)، رعایت ارزش و احترام پیروان (با ۳۶ کد)، آزاد منشی (با ۳۵ کد)، بخشش و عطوفت (با ۳۴ کد) و تحلیل گری خردمندانه (با ۳۳ کد). شایان توجه است، فراوانی کدها در هر دسته از مضامین در جداول شماره ۵ تا ۱۰، نشان می دهند که از میان ۶ حیطه رفتاری شناخته شده، هیچکدام به اندازه عمل و رفتار خدمت محور، مورد توجه و تأکید امام قرار نگرفته است. بنابراین خدمت و خدمتگزاری در شیوه رهبری امام علی (ع)، جایگاهی بس پر اهمیت داشته و به عنوان نقطه کانونی تمرکز ایشان در تربیت پیروان، بویژه مدیران، رهبران و کارگزاران محسوب می گردد.



شکل ۴. ابعاد و محورهای اصلی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام علی (ع)

به این ترتیب رهبری خدمتگزار از منظر امیر مؤمنان علی (ع) مجموعه بهم پیوسته ای از حلقه های معرفت، ایمان و عمل است. بدین گونه که هرگاه رهبر به سلاح علم، معرفت و آگاهی نسبت به خدا، جهان و انسان مجهز گردید، عقلانیت و بصیرت در وی تقویت شده و وی را به سوی ایمان و یقینی استوار، محکم و خدشه ناپذیر هدایت می کند. بدینگونه ایمان و معرفت زیر بنای عمل و رفتار وی می گردد. رفتار خدامحور بعنوان زیربنایی ترین اصل رفتاری در سایه معرفت و ایمان به خداوند و معاد شکل می گیرد و تقویت می شود. عقلانیت و بصیرت منشأ گرفته از معرفت و شناخت، ایمان را کامل می کنند و ایمان نیز خود تقویت کننده و کامل کننده آنها می شود. علم و معرفت، عقلانیت و بصیرت در سایه ایمان و رفتار خدامحور، زمینه ساز و ریشه رفتارهای آشکاری می گردد که در آنها خدمتگزاری و خدمت رسانی به هموعان، با هدف جلب رضا و خوشنودی خداوند، جلوه ای پررنگ پیدا می کند. از سوی دیگر رفتار اخلاق محور به نوعی مکمل رفتار خدمت محور محسوب می گردد زیرا تا زمانی که رهبر به ارزشهای اخلاقی همچون بردباری و شکیبایی، ساده زیستی، صداقت، رعایت تقوا و پرهیزگاری و... متخلق نباشد، در عمل موفق به خدمتگزاری به هموعان نخواهد شد. علاوه بر این، رفتارهای فرایند محور نیز همچون ابزاری تقویت کننده، زمینه ساز اعمال و رفتار خدمت محور می گردند. در حقیقت حیطه های رفتاری خدامحوری، عقل محوری و بصیرت محوری مقدم و عامل تقویت کننده بروز رفتارهای اخلاق محور، خدمت محور و فرایند محور هستند. همچنین هر یک از حیطه های رفتاری با محوریت اخلاق، خدمت و فرایند، خود در تعامل با یکدیگر بوده و بر شدت و حدت یکدیگر می افزایند. در نهایت هسته مرکزی فعل و رفتار رهبر به صورت خدمت و خدمتگزاری متبلور می گردد. شکل ۴ به تبیین یافته های تحقیق کمک بیشتری می نماید.

به منظور توسعه نظریه رهبری خدمتگزار بر مبنای دیدگاه امیر مؤمنان علی (ع) ذکر چند نکته الزامی است:

- یک رهبر خدمتگزار بایستی به مقام معرفت و بینش کامل نسبت به خالق هستی، موجودات و مخلوقات خداوند و همچنین انسان (خود) به عنوان اشرف مخلوقات دست یابد.
- یک رهبر خدمتگزار می بایست در رهگذر این معرفت و بینش، نیروی ایمان و باور قلبی خویش را نسبت به خداوند به کمال برساند.

- یک رهبر خدمتگزار پس از طی مراتب معرفت به گونه ای رفتار نماید که روح ایمان به خداوند در رفتارش نمودی آشکار بیابد. به عبارت دیگر جهت گیری او در تمام افعال و اعمالش کسب رضای الهی و تسلیم و تقرب به خداوند باشد.
- یک رهبر خدمتگزار می بایست در سایه ایمان و معرفت، نیروی عقل و درک و بصیرت درون خویش را قوت بخشیده، با هم افزایی دانش، خرد و بصیرت، برای طی مسیر به سوی سعادت و نیکبختی ابدی چشم اندازی از آینده ترسیم کند و برای رشد و تعالی همه جانبه پیروان اقدام نماید.
- یک رهبر خدمتگزار نیازمند تجهیز خویش به اصول و مبانی رفتار اخلاقی و در رأس همه آنها خودسازی و نفی منیت و خودمحوری است. داشتن روحیه ای قوی و توانمند، شجاعت و اقتدار برای غلبه بر موانع و مخاطرات، و همچنین عزت نفس، آزادگی و آزادمشی برای رهایی از تقید به ظواهر دنیا و تقویت روحیه ایثار و گذشت و بخشش به هموعان از ویژگی های یک رهبر خدمتگزار است. این اصول اخلاقی پایه و بنیاد رفتارهای خدمتگزاری خواهد بود.
- یک رهبر خدمتگزار به منظور خدمت رسانی بهتر به پیروان نیازمند بهره گیری از شیوه های رفتاری است که بر اساس آنها بتواند در قلب و روح آنان نفوذ نموده و از طریق ارتباطات و تعاملات اثرگذار تعالیم خویش را در اختیار پیروان قرار دهد.
- یک رهبر، آنگاه رهبری خدمتگزار است که در اولین مرتبه خدمتگزاری، خویش را خدمتگزار خداوند بداند و از هر فرصتی برای «خدمت به دین و رسالت الهی» بهره گیرد. آنگاه با چنین دیدگاهی در خدمت به خلق خداوند هیچ مانع و بهانه ای او را خسته نمی کند و از حرکت باز نمی دارد. زیرا می داند که بنا به فرمایش مولاعلی (ع)، هر تلاش او در جهت خدمت به خلق خداوند پیش فرستاده و توشه ای است که در روز تنگدستی و نیاز، او را بی نیاز می گرداند و این حاصل معرفت و ایمان وی به معاد است.
- مهم ترین اصل برای خدمتگزاری به پیروان، «تعهد به تربیت و هدایت» آنان است. با این دیدگاه یک رهبر خدمتگزار در مرتبه اول یک مربی است تا یک رهبر. او در هر فعل و حرکتی فرصتهایی را برای هدایت و روشنگری پیروان می یابد و بر این رسالت خویش متعهد است و دل می سوزاند.

- یک رهبر خدمتگزار در خدمت و یاری رساندن به پیروان، پیش و بیش از هر اصلی، عدل محور است. زیرا بنا به فرموده امیر مؤمنان علی (ع) «عدالت، کارها بر موضع خود می‌نشانند و بخشش، کارها را از جهتش خارج می‌کند». جود و بخشش در نظرگاه آن بزرگوار اگر چه ممدوح و ستودنی است لیکن در کنار آن ممکن است حقی از فردی دیگر ضایع گردد و ستمی ناخواسته روا گردد. بنابراین برپایی عدل و انصاف و گسترش نظامی عدالت محور، از ارکان اساسی خدمتگزاری محسوب می‌گردد.
- یک رهبر خدمتگزار آرمانش، ایجاد جامعه‌ای است که مودت و الفت و مهربانی بر روح تک تک افراد حاکم باشد؛ و در آن وحدت و همدلی، عدل و انصاف، آرامش و رفاه متجلی گردد. در چنین جامعه‌ای بی‌گمان همه انسانها دارای ارزش و کرامت بوده، از فرصتهای برابر برای رشد و پیشرفت و توانمند سازی خود بهره مند خواهند گردید.

۲.۵ مقایسه شاخص‌ها و ویژگیهای رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام علی (ع) با دیدگاههای صاحب‌نظران غربی

الف- معرفت و آگاهی رهبر: زیر بنایی ترین رکن رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام علی (ع) معرفت و آگاهی است. این معرفت نگاهی به کل جهان آفرینش، و انسان به عنوان جزئی از آن و در ورای همه آنها آفریننده و خالق جهان دارد. آگاهی و معرفتی که امام پیروان خویش را بدان فرا می‌خواند تنها علوم این جهانی را در بر نمی‌گیرد، بلکه مراتب توحید، ویژگیهای دنیا و انسان، همراه با نگاهی تیزبینانه و هوشیارانه به مرگ و حیات پس از مرگ را در بر می‌گیرد. باید اذعان داشت این میزان از عمق و وسعت معرفت و آگاهی، هرگز در متون ادبیات رهبری خدمتگزار مورد توجه قرار نگرفته است.

ب- ایمان و باور رهبر: در بینش امام علی (ع) فزونی معرفت و آگاهی، پشتوانه‌ای برای رسیدن به ایمان و باوری محکم و خدشه ناپذیر نسبت به خداوند و معاد خواهد بود. بنابراین ایمان هم زاینده معرفت و آگاهی است و هم خود می‌تواند بر میزان معرفت و آگاهی بیفزاید. این موضوع نیز در بیشتر نظریات اندیشمندان هزاره سوم، مغفول مانده است و یا بسیار سطحی بدان اشاره گردیده است.

ج- عمل و رفتار رهبر: در حیطه عمل و رفتار رهبری خدمتگزار نیز ملاحظه می‌گردد که، برخی از رفتارها همچون «رفتار خدامحور» در این دیدگاهها جایگاهی نداشته و یا در صورت اشاره، به دلیل سطحی نگری در باب ایمان و معرفت، عمق بسیار کمی دارند. ویژگیها و مهارت‌هایی همچون تفکر، دور اندیشی، آینده نگری، چشم انداز و مفهوم سازی که در بیشتر این دیدگاهها مطرح گردیده اند بر مضامین حیطه های «عقل محوری» و «بصیرت محوری» که در این پژوهش شناسایی شده اند منطبق می‌باشند. با این تفاوت که مضامین شناسایی شده در این دو حیطه از جامعیت و گستردگی بیشتری برخوردار هستند. بیشترین وجه اشتراک دیدگاههای اندیشمندان مدیریت نوین با مضامین حاصل از بررسی سخنان امام علی (ع) مربوط به مضامینی است که در حیطه عمل و رفتار «خدمت محور»، «اخلاق محور» و «فرایند محور» قرار دارند. مهمترین ویژگیها و شاخص های مطرح شده در رهبری خدمتگزار از نظر دانشمندان علم مدیریت نوین، شامل خدمت رسانی، توانمند سازی، کمک به رشد و موفقیت دیگران، ارتباطات، الگو سازی، جامعه سازی، التیام بخشی، اقناع، صداقت و فروتنی است که در این پژوهش، شاخص های مذکور در متن نامه های امام شناسایی شدند.

نکته افتراقی و متمایز کننده مهم دیدگاه مولای متقیان علی (ع) از دیدگاههای اندیشمندان هزاره سوم در حیطه خدمتگزاری به پیروان، اصل عدل و عدالت است. چنانچه بیشترین فراوانی کدها پس از «تعهد به رشد پیروان»، در کل مجموعه مضامین بدست آمده، مربوط به مضمون «عدالت محوری» است. تا بدانجا که با وجود فضیلت جود و بخشش، عدل و انصاف از نگاه امیر مؤمنان، برتر و پسندیده تر است.

بطور کلی باید اذعان داشت که دیدگاه امیر مؤمنان بسیار فراتر از نظریه یا نظریات خاصی است که در مدیریت مطرح می‌گردد، لیکن با استناد به تعداد زیاد مضامین بدست آمده در این تحقیق که به حیطه خدمت و خدمتگزاری مربوط می‌شود، در پاسخ به سوال سوم پژوهش می‌توان ادعا نمود که خدمت رسانی از جهت گیری های مهم و اولویت های اصلی عملکرد و رفتاری مدیران و رهبران محسوب می‌گردد. بنابراین اگر بتوان شیوه رهبری امیر مؤمنان (ع) را به شیوه رهبری خدمتگزار نزدیک دانست بایستی آن را «رهبری خدمتگزار مبتنی بر ایمان و معرفت الهی» معرفی نمود. جدول شماره ۱۱ به مقایسه اشتراک نظر دیدگاه برخی اندیشمندان علم مدیریت نوین در غرب در فاصله سالهای ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۵، با دیدگاههای امام علی (ع) در مورد مهمترین ویژگی های رهبری خدمتگزار پرداخته است.

جدول ۱۱. مقایسه تطبیقی شاخص‌ها و ویژگیهای رهبری خدمتگزار از دیدگاه اندیشمندان غربی با دیدگاه امام علی (ع) در نامه‌های نهج البلاغه

نام صاحب نظر	شاخصهای رهبری خدمتگزار	گرین لیف	هاتر و گرین لیف	اسپیرز	لاب	وانگه‌پیچ	راسل و استون	پرسون	ارهارت	باربوتوویلر	لینن و همکاران	کیت	میتال و دورفمن	ون دایر اندراک	بک	امام علی (ع)
	آگاهی			*						*		*			*	*
	مفهومسازی			*					*	*	*					*
	آینده نگری	*		*	*	*				*	*	*				*
	چشم‌انداز				*	*	*	*								*
	هدف گذاری				*	*									*	*
	هدایت کردن دیگران					*									*	*
	تعهد به رشد و پیشرفت دیگران			*		*			*	*	*	*	*		*	*
	توانمندسازی					*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
	اولویت دادن به زیردستان				*				*	*	*					*
	خدمت رسانی	*				*	*	*		*	*					*
	ایجاد ارزش برای جامعه			*	*					*	*	*	*		*	*
	الگوسازی				*	*	*								*	*
	نظارت				*									*	*	*
	اقتناع			*	*		*			*	*				*	*
	برقراری ارتباط					*	*		*	*	*				*	*
	گوش دادن	*		*	*	*	*			*	*	*	*			*
	همدلی	*		*	*	*	*			*	*	*	*			*
	التیام بخشی			*	*	*	*			*	*	*	*		*	*
	نوع دوستی					*	*	*					*	*		*
	تواضع و فروتنی			*	*	*	*	*					*	*		*
	بخشش			*	*	*	*	*					*	*		*

*	*									*	*		*		صداقت
*			*		*		*								رفتار اخلاقی
*		*						*							اعتبار
*							*	*							اعتماد
*									*						توجه به دیگران
*								*		*					تأیید و تشویق دیگران
*									*	*					مشارکت در قدرت و تصمیم‌گیری

کتاب‌نامه

- قران کریم.
- سید رضی. (۱۳۷۵). نهج البلاغه. ترجمه: سید علی‌نقی فیض الاسلام (چاپ پنجم). تهران: انتشارات فیض الاسلام.
- سید رضی. (۱۳۹۴). نهج البلاغه. ترجمه: محمد دشتی (چاپ دوم). تهران: انتشارات پیروز.
- شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی (ره)، ج ۱ (چاپ اول). قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۱). «الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره)». دو فصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، دوره ۱، شماره ۱، ص ۳۶-۷.
- شیخ زاده، محمد؛ عبدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). «روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۰. ۱۹۸-۱۵۱.
- قلاوندی، حسن؛ علی زاده، معصومه. (۱۳۹۳). «تحلیل همبستگی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک شده و وجدان کاری در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه». فصلنامه علمی پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۷، شماره ۳، شماره پیاپی ۸۹، ص ۲۰-۳.
- قلی پور، آرین؛ پور عزت، علی اصغر؛ حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی». دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ص ۱۱۸-۱۰۳.

- لطیفی، میثم؛ پور، سمیرا؛ حسینی، زهرا؛ حیدری، محمد علی. (۱۳۹۲). «بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی». دو فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره ۵، شماره ۱۰، ص ۶۵-۹۳.
- مجلسی، محمد باقرین محمد تقی؛ بهبودی، محمد باقر. (۱۳۷۵). بحار الانوار ج ۱۳۷ (چاپ سوم)، تهران: نشر اسلامیه.
- محمدی ری شهری، محمد. (۱۳۸۹). میزان الحکمه ج ۳ ترجمه: حمیدرضا شیخی، قم: مؤسسه علمی فرهنگی دارالحدیث.
- مکارم شیرازی، ناصر ناصر و جمعی از فضلا و دانشمندان (۱۳۹۰). پیام امام امیرالمؤمنین (ع): شرحی تازه و جامع بر نهج البلاغه، جلد‌های ۱۱، ۱۲، ۱۳، تهران: چاپ دارالکتب اسلامیه
- نادی، محمد علی؛ قهرمانی، نسرين. (۱۳۹۰). «رابطه بین رهبری خدمتگزار با اعتماد به ناظر، اعتماد به سازمان و رفتار مدنی اجتماعی در بین پرستاران بیمارستانهای آموزشی دولتی شهر شیراز». فصلنامه علمی پژوهشی بیمارستان، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۴۲-۵۱.

- Attride- Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, 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.
- Beck, Curtis D. (2014). Antecedents of Servant Leadership A Mixed Methods Study *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014, Vol.21(3), pp.299-314.
- Boone, Larry W; Makhani, Sanya., (2012) Five necessary attitudes of a servant leader . Review of business: a quarterly publication of the Business Research Institute. St.John's University, Vol.33(1), pp. 83-96
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No 2, Pp. 77-101.
- Brewer, C.(2010). Servant Leadership: A Review of Literature, *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2.
- Dennis ,R.S.(2004)."Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- Dirk.Van.Dierendonck ; Kathleen. Patterson. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. Springer Science+ Business.Media Dordrecht. 128:119-131.

- Horsman, J.H. (2001). " Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. ,Gonzaga university.
- Hunter, Emily M. ; Neubert , Mitchell J. ; Perry, Sara Jansen ; Witt, L.A. ; Penney, Lisa M. ; Weinberger, Evan. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. *The Leadership Quarterly* [Peer Reviewed Journal] ,24 (2013) 316–331.
- Keith, K.M. (2008). The case for servant leadership. Westfield, IN: Greenleaf Center for
- Mertel , Tina ; Brill ,Carol. (2015). What every leader ought to know about becoming a servant leader. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 Iss 5 pp. 228 – 235. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0013>.
- Mittal, Rakesh ; Dorfman, Peter W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, October 2012, Vol.47 (4), pp.555-570.
- Page, Don & Wong, Paul T. P. . (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.
- Reave Laura. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, *Leadership Quarterly*, Vol. 16, PP: 655-684.
- Russel. F. Robert; Stone, A. Gregory (2002). A review of servant Leadership Attributes: Developing A practical Model, *Leadership and organization development Journal*, Vol 23. Wo. pp. 145-157.
- Semler, T.C. (2007), Servant-Leadership, Shifting Paradigms/Empowering people: A Content Analysis of Servant- Leadership (M.A thesis). Servant Leadership
- Thakore , Digvijaysinh. (2013). Servant Leadership. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 7(2013) :23-32. Central and Eastern European Online Library (C.E.E.O.L.).