

## طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام خمینی (ره)

مهدی نصراصفهانی<sup>۱</sup>

دکتر علی نصراصفهانی<sup>۲</sup>

### چکیده

نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند. محققان مدیریت اعتقاد دارند که رهبری عامل اصلی موفقیت سازمان و جامعه است. در خصوص رهبری رویکردهای گوناگونی وجود دارد. یکی از این رویکردها که به تازگی مورد توجه صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفته «رهبری خدمتگزار» است. هدف این رویکرد ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمان‌ها و جوامع می‌باشد. رهبران مؤثر مشتاق خدمتگزاری هستند. آنان دارای ویژگی‌هایی همچون همدلی، دوراندیشی، گوش دادن مؤثر و... می‌باشند. در بین همه رهبران بزرگ شاید کم‌تر کسی مانند امام خمینی (ره) را بتوان نام برد که نمونه عملی یک رهبر خدمتگزار باشد.

هدف پژوهش حاضر تعیین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه اندیشمندان غربی، جستجوی این ویژگی‌ها در گفتار و رفتار حضرت امام خمینی (ره) و طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس الگوی عملی رفتار و گفتار ایشان بوده است. این پژوهش از نوع تطبیقی بوده که در آن ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه اندیشمندان گوناگون با دیدگاه‌های حضرت امام خمینیه (ره) مورد مقایسه قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حضرت امام (ره) نه تنها ویژگی‌های چنین رویکرد رهبری را همواره به سایر مدیران و رهبران توصیه نموده‌اند بلکه خود دارای این ویژگی‌ها بوده‌اند. سایر یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که حضرت امام (ره) به غیر از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار که از سوی اندیشمندان غربی مطرح شده است، دارای ویژگی‌های دیگری همچون ساده‌زیستی، اعتماد به نفس، صبر و استقامت، اشاعه معنویت، عدالت، نفوذ بر قلوب، خوش برخوردی، دوستی و برادری، اعتراف به اشتباه و... می‌باشند. شاید بتوان گفت که یکی از دلایل انتخاب موضوع حاضر، افزون بر علاقه وافر نگارنده و تعهد وی نسبت به اندیشه الهی امام راحل، بازشناسی آن در حوزه سبک رهبری و معرفی مدلی اسلامی از شیوه رهبری با تکیه بر رهبری ایشان که خود نمونه عملی یک رهبر خدمتگزار بوده‌اند، به جامعه باشد. این رویکرد جدید در رهبری می‌تواند از زوایای مختلف نقطه تبادل افکار و بررسی علمی محققان قرار گیرد.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری خدمتگزار، ساده‌زیستی، تواضع و فروتنی، امام خمینی (ره).

### مقدمه

واژه رهبری خدمتگزار<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین‌لیف<sup>۱</sup> در مقاله‌ای تحت عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر» ابداع شد. رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا<sup>۲</sup> ویژگی‌های تقریباً یکسان و مشابهی دارند. در واقع هر

۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان؛ mnem1363@yahoo.com

۲ - عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان؛ Alin@ASE.ui.ac.ir

دوی این سبک‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک<sup>۳</sup> دارند. براساس گفته گرین‌لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان است. وظیفه رهبر خدمتگزار آن است که هوش و منش کارکنان را پیروانند و به آنان این امکان را بدهد تا قابلیت‌های خویش را در حد کمال به ظهور رسانند. این شیوه رهبری با روش نظارت بر عملکرد در تضاد و تقابل است. خلق (ایجاد) موقعیت برنده - برنده در رهبری خدمتگزار باعث می‌شود افراد بعد از اتمام کار احساس کنند برنده شده‌اند. تونگ<sup>۴</sup> می‌گوید: «زمانی که مسئولیت رهبران خدمتگزار به پایان می‌رسد، زیردستان با خود می‌اندیشند ما بودیم که کار را انجام دادیم».

حضرت امام خمینی (ره) در این خصوص بیان می‌کنند که: همه در خدمت، به منزله اعضای یک انسان باشید (صحیفه امام، ج ۱۲، ص ۳۵۱). خدمت به مردم، آرامش قلبی می‌آورد (همان، ج ۱۷، ص ۱۶۵). آرامش روحی در خدمت به مردم است (همان، ج ۸، ص ۸۶). اگر مردم سادگی و خدمتگزاری از مسئولین ببینند، فطرتاً به آن‌ها علاقه‌مند می‌شوند (همان، ج ۳، ص ۲۳۸).

## رهبری

به توانایی تأثیرگذاری، انگیزه دادن به افراد و این‌که آن‌ها قادر باشند در اثربخشی و موفقیت سازمان مشارکت کنند رهبری می‌گویند (Yukl, 2006, P 3). رهبری علم و هنر است. هنر رهبری مربوط به مهارت درک شرایط و موقعیت‌های رهبری و تأثیرگذاری روی دیگران برای به دست آوردن اهداف گروهی است (Hughes, et al, 2002, P20). در تعریف دیگری به فرآیندی که با نفوذ کردن در افراد، آنان را به طور داوطلبانه و راغبانه در راستای وصول به اهداف گروهی به تلاش وا می‌دارد رهبری گفته می‌شود. (Koontz, et al, 2005, P 344). رهبری فرآیند تغییر هدف‌داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سوی چشم‌انداز را آغاز می‌کنند. (لوب، ۲۰۰۱، ص ۷).

## سبک رهبری<sup>۵</sup>

منظور از سبک رهبری چگونگی رفتار رهبر در زمانی که سعی در تأثیرگذاری بر عملکرد افراد دیگر دارد می‌باشد (بلانچارد، ۱۳۷۶، ص ۵۳). به بیان دیگر چگونگی سرپرستی مدیران بر دیگران و چگونگی رفتاری که افراد در موقع تأثیرگذاری و نفوذ بر عملکرد زیردستان از خود بروز می‌دهند را سبک رهبری می‌گویند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۶۵). اگر رهبران بخواهند در میان افراد به طور اثربخش و کارآ تأثیر گذارند لازم است در به کارگیری سبک‌های رهبری انعطاف داشته و قدرت تشخیص نیازهای زیردستان را داشته باشند و با آن‌ها به نوعی توافق در روش اعمال سبک رهبری به دست آورند (Luthans, 2008, p 445).

1- Greenleaf. R  
2- Transformational  
3- Charismatic leadership  
4- Tong  
5- Style leadership

امام خمینی (ره) از جمله این رهبران بودند که مهارت‌های لازم را برای هدایت پیروان داشته‌اند. ایشان با تشخیص نیازهای پیروان، مسیر اصلی رشد را برای آنان هموار کرده و با انعطاف‌پذیری و ارتباط صمیمانه خویش با پیروان، سبکی نو در رهبری طراحی نمودند. از این رو در سبک‌شناسی رهبری امام (ره) سخن از شناسایی شیوه‌های درست نیل به اهداف می‌باشد. یکی از این اهداف، تأثیرگذاری بر پیروان و ایجاد انگیزه در آنان می‌باشد.

### روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، روش کتابخانه‌ای است. در این پژوهش کلیه متون کتابخانه‌ای و الکترونیکی در دسترس پژوهشگران در زمینه رهبری خدمتگزار مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین صحیفه امام خمینی (ره) مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفته است. به طور کلی دو روش تجزیه و تحلیل داده‌ها وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به شیوه آماری (کمی) و به شیوه غیرآماري (کیفی). تحقیقات کیفی متکی بر عقل، منطق، تفکر و استدلال است (حافظ‌نیا، ۱۳۸۰، ص ۱۹۹). تحقیقاتی که کتابخانه‌ای و نظری هستند، از نوع تحقیقات کیفی می‌باشند. تحقیقاتی که در حوزه ادیان، مذاهب، متون تاریخی و ادبی انجام می‌پذیرند، اغلب کیفی هستند (همان منبع، ۱۳۸۰، ص ۲۰۰). در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش کیفی انجام گردیده است.

### رویکرد امام خمینی (ره) به رهبری

در این رویکرد، با الهام از رهیافت‌های دینی به رهبری، از نظر خدمت و خدمتگزاری نگریسته شده و رهبر، خادم و خدمتگزار در نظر گرفته می‌شود. به طور کلی در این رویکرد، رهبری خدمت‌مدار معنادار می‌شود. نگرش امام راحل نگرشی ابزاری است؛ بدین معنا که ایشان رهبری را وسیله‌ای برای دستیابی به هدفی والا و ارزشمند تلقی می‌کنند. ایشان برای رهبری ارزش ذاتی قایل نبودند، بلکه برای آن، ارزشی ابزاری در نظر می‌گرفتند. همین رویکرد ایشان را از دیگر رهبران متمایز نمود و در ردیف رهبران الهی قرار داد. رهبری در صورتی ارزش پیدا می‌کند که بتواند در خدمت مردم باشد (صحیفه امام، ج ۱۸، ص ۶).

### تعریف رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد (راسل، ۲۰۰۱، ص ۷۸). انگیزه اولیه برای رهبری خدمتگزار تمایل خدمت به دیگران به طور مؤثر برای رسیدن به اهداف گروهی است. رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازهای کارکنان همچون فردی خدمتگزار عمل می‌کنند. طبق نظریه استورات<sup>۱</sup> ریشه رهبری در تعهد به خدمت‌رسانی نهفته است. گرین لیف رهبر خدمتگزار را کسی می‌داند که دید مشترکی از موفقیت را ترسیم می‌کند. رهبر خدمتگزار کسی است که بیش‌ترین تأکیدش بر روی پیروان خوب است نه علاقه‌های آنان. آن‌ها تلاش می‌کنند پیروان خود را

رشد دهند. آن‌ها سعی می‌کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای این‌که از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آن‌ها استفاده کنند.

گرین‌لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگزاری خواهند شد (Yukl, 2006, P 420). بسیاری دیگر از صاحب‌نظران از جمله بنیس و نانز<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، بلاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، کوزیس و پوسنر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) تأکید دارند که رهبری خدمتگزار یک نظریه مدرن باارزش برای رهبری سازمان‌ها می‌باشد. در این مدل انگیزه اصلی برای رهبری، خدمت به دیگران است. کمک به دیگران یکی از اصول رهبری است (ماکسول، ۱۳۸۷، ص ۶۷).

### مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه صاحب‌نظران غربی

برای رهبری خدمتگزار ویژگی‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان حوزه مدیریت رفتار سازمانی ارائه شده است که از میان آن‌ها به ده ویژگی که توسط کرینتر و کینیکی<sup>۴</sup> مطرح شده اشاره می‌شود:

#### ۱- گوش دادن موثر<sup>۵</sup>:

رهبران خدمتگزار برای شناسایی و تشخیص خواسته‌های گروه در سازمان سعی می‌کنند خوب بشنوند. همچنین از طریق نشانه‌های غیرکلامی، پیام افراد را به طور مؤثر تفسیر می‌کنند. (Hughes, 2002, P 435)

#### ۲- همدلی<sup>۶</sup>

رهبران خدمتگزار تلاش می‌کنند تا روحیه پیروان خود را به وسیله همدلی به سمت تعالی هدایت کنند.

#### ۳- بهبودبخشی<sup>۷</sup>

رهبران خدمتگزار قادر به تغییر دادن و هماهنگ کردن افراد هستند. رهبر می‌تواند دیدگاه‌های مخالف و متضاد به وجود آمده میان پیروان را به شکلی اثربخش حل و فصل نماید (Omoh, 2007, p 41).

#### ۴- آگاهی<sup>۸</sup>

آگاهی عمومی و خودآگاهی از محدودیت‌ها و نقاط قوت و ضعف، یکی از مؤلفه‌های اصلی رهبر خدمتگزار است.

#### ۵- متقاعدسازی<sup>۹</sup>

رهبران خدمتگزار بیش‌تر به ترغیب افراد می‌پردازند. همچنین آن‌ها در ایجاد توافق در بین

1 - Bennis and Nanus  
2 - Block  
3 - Kouzes and Posner  
4 - Kritner and Kiniky  
5 - Listening receptively  
6 - Empathy  
7 - Healing  
8 - Awareness  
9 - Persuasion

گروه به طور اثربخش عمل می‌کنند.

#### ۶- مفهوم‌سازی<sup>۱</sup>

مفهوم‌سازی به معنای توانایی نگاه کلی به یک مسئله (سازمان) می‌باشد. داشتن یک دورنمای مفهوم‌سازی شده باعث می‌شود که از فراسوی واقعیت روزانه به یک مسئله نگاه شود. رهبران خدمتگزار توانایی داشتن یک رویایی متعالی را دارند و می‌توانند بین گرایش‌های مفهومی درازمدت و کوتاه‌مدت تعادل مناسب ایجاد کنند.

#### ۷- دوراندیشی و آینده‌نگری<sup>۲</sup>

رهبران خدمتگزار از گذشته درس عبرت می‌گیرند. آنان واقعیت‌های زمان حال و پیامدهای احتمالی یک تصمیم در آینده را درک می‌کنند. وسعت و دامنه دید آن‌ها نسبت به دیگران آن‌ها را از دیگران (رهبران) متمایز می‌کند. (Omoh, 2007, p45)

#### ۸- خادمیت و سرپرستی<sup>۳</sup>

رهبران خدمتگزار خود را خادم افرادی می‌دانند که تحت سرپرستی آن‌ها هستند. این قسمت اساسی و عمده خدمتگزاری را تشکیل می‌دهد. رهبران خدمتگزار نیازهای سایرین را بر نیازهای خود مقدم می‌دانند. (Omoh, 2007, p 46)

#### ۹- تعهد نسبت به رشد و پیشرفت دیگران<sup>۴</sup>

رهبران خدمتگزار فضایی را فراهم می‌کنند که ضامن رشد فردی، حرفه‌ای و معنوی افراد باشد.

#### ۱۰- برقراری ارتباط<sup>۵</sup>

رهبران خدمتگزار از اهداف افراد باخبر هستند. آنان آشکار و واضح سخن می‌گویند و در نتیجه افراد پیام آنان را بهتر درک می‌کنند (Hughes , 2002 , P 430). این ویژگی‌ها در قلب مدیرانی که خواهان بهبود شرایط انسانی هستند به وفور مشهود است.

- 
- 1 - Conceptualization
  - 2 - Foresight
  - 3 - Stewardship
  - 4 - Commitment to the growth of people
  - 5 - Building community

## ویژگی‌های رهبر خدمتگزار : (Laub,1999,p 83)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتقاد به افراد</li> <li>- ارزش قایل شدن برای افراد<sup>۱</sup> از طریق</li> <li>- خدمت به نیازهای افراد قبل از نیازهای خود</li> <li>- گوش دادن مؤثر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم کردن شرایط برای یادگیری و رشد</li> <li>- توانمندسازی افراد<sup>۲</sup> از طریق</li> <li>- ارائه مدل‌های رفتاری صحیح و درست</li> <li>- تشویق و تأیید دیگران</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برقراری روابط قوی شخصی</li> <li>- ایجاد محیط دوستانه<sup>۳</sup> از طریق</li> <li>- همکاری کردن با دیگران</li> <li>- ارزیابی تفاوت‌های دیگران</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- باز بودن و پاسخگو بودن به دیگران</li> <li>- نشان دادن اعتبار خود<sup>۴</sup> از طریق</li> <li>- خواستن یاد گرفتن از دیگران</li> <li>- حفظ درستی و اعتماد</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- چشم انداز به آینده</li> <li>- ارائه رهبری خود<sup>۵</sup> از طریق</li> <li>- ابتکار داشتن</li> <li>- آشکار کردن اهداف</li> </ul>	

## رهبری در دیدگاه امام خمینی (ره)

حضرت امام خمینی (ره) در بیانات خود در خصوص رهبری به موارد زیر اشاره کرده‌اند :

## ۱- رهبری یعنی خدمت و رهبر یعنی خادم

امام خمینی (ره) رهبری را خدمتی خالصانه به بندگان خدا می‌داند. بعثت انبیا را برای خدمت معنوی به بندگان خدا می‌داند و می‌فرماید : «انبیای خدا - صلوات الله و سلامه علیهم - مبعوث شدند برای خدمت به بندگان خدا، خدمات‌های معنوی و ارشادی» (صحیفه امام، ج ۱۸، ص ۶).

## معیارها و مصادیق رهبری خدمتگزار در دیدگاه امام خمینی (ره)

الف) روحیه خدمتگزاری و نفع‌رسانی.

ب) تحمل زحمت دیگران .

ج) تأمین نیازهای آنان .

- 1 - Values People
- 2 - Empowerment People
- 3 - Builds Community
- 4 - Display Authenticity
- 5 - Provides Leadership

د) نوع دوستی و دردمندی با مردم.

در رهبری خدمتگزار، محبوب‌ترین و ارزشمندترین افراد کسانی هستند که در پیشانی آنان مهر خدمت و خدمتگزاری خورده باشد. امام راحل با عنایت به فرهنگ دینی، رویکرد خدمتگزاری را در رهبری مطرح می‌کنند و رهبری را در آینه خدمت و خدمتگزاری تعریف می‌کنند. ایشان فرموده‌اند: «من خدمتگزار شما باشم بهتر است تا اسم رهبری» (صحیفه امام، ج ۱۱، ص ۳۵۲).

## ۲- رهبری یعنی برادری و رهبر یعنی برادر

حضرت امام خمینی (ره) رهبر را برادر مردم دانستند و رهبری را با نگرش برادری ارزیابی می‌کنند و می‌فرمایند «من و شما هر دو برادر هستیم... قضیه رهبری در کار نیست» (همان، ج ۶، ص ۲۵۳). ریشه این نگرش در قرآن نهفته است. آن‌جایی که می‌فرماید: «انما المومنون اخوه» (حجرات ۱۰).

## ۳- رهبری یعنی ایثارگری و رهبر یعنی ایثارگر

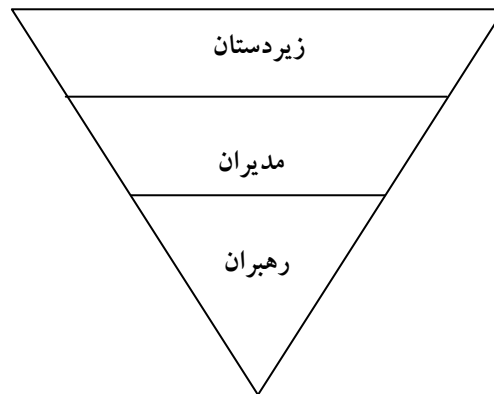
در رویکرد امام خمینی (ره)، کسانی که ایثارگر و فداکارند، رهبران واقعی نهضت محسوب می‌شوند. ایثار عاملی قوی برای نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است. به طور کلی در رویکرد امام، رهبری به معنای ایثارگری است و کسانی که فداکاری و از خودگذشتگی دارند، رهبران واقعی محسوب می‌شوند. از سوی دیگر در قاموس رهبری خدمتگزار، استعمار و بهره‌کشی جایگاهی ندارد (همان، ج ۷، ص ۱۳۲).

## ۴- رهبری یعنی بصیرت و رهبر یعنی بصیر و هوشمند

در این تعبیر، رهبر به افراد خود بصیرت می‌دهد و به صورت هوشمندانه، مراقب استراتژی و تاکتیک‌های دشمن است. امام خمینی (ره) از رهبران می‌خواهد که هوشمندانه عمل کنند و مراقب فریب‌های دشمن باشند و در این باره می‌فرمایند: «علمای هر ملتی، ملت خودشان را آگاه کنند، به نقشه‌هایی که اجانب و مستعمرین کشیده‌اند برای تفرقه‌اندازی» (همان، ج ۶، ص ۲۹۵).

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که رویکرد امام راحل به رهبری، رویکردی ابزاری است؛ بدین معنا که رهبری در نگاه ایشان به طور ذاتی موضوعیت نداشته، بلکه زمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که بتواند هدفی والاتر (خدمتگزاری) را تأمین کند. رهبری زمانی دارای ارزش و اعتبار است که در جهت خدمت به افراد قرار گیرد. در این رویکرد رهبر، خدمتگزاری را سرلوحه کار خویش قرار می‌دهد. و در این مسیر سختی‌ها را به جان می‌خرد تا نیازهای افراد را تأمین کند و نوع دوستی تحقق یابد.

با توجه به این رویکرد مفاهیمی چون خدمت، برادری، ایثارگری، هوشمندی و بصیرت‌دهی از ویژگی‌های رهبران شمرده می‌شود و هرم معکوس رهبری عینیت می‌یابد. در رهبری خدمتگزار هرم رهبری، معکوس خواهد بود؛ زیرا افراد مقدم‌اند. در این هرم رهبران در پایین قرار می‌گیرند و به پیروان خود خدمت می‌کنند، لذا می‌توان مدل هرم معکوس را ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به شمار آورد (Spears, 2002, pp 33-35). (شکل شماره یک).



شکل شماره یک: هرم معکوس رهبری

«هر چه صاحب منصب ارشد باشد باید بیش تر خدمتگزار باشد، مردم بفهمند که هر درجه‌ای که این بالا می‌رود با مردم متواضع تر می‌شود.» (صحیفه امام، ج ۷، ص ۵۱۱).

### مولفه‌های رهبری خدمتگزار از منظر امام خمینی (ره)

به طور کلی ویژگی‌های رهبر خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) به دو دسته کلی ویژگی‌های در ارتباط با خود<sup>۱</sup> و ویژگی‌های در ارتباط با دیگران<sup>۲</sup> قابل تقسیم است:

#### الف) - ویژگی‌های در ارتباط با خود رهبر

##### ۱) اعتماد به نفس

«ما باید بیدار بشویم. ان شاء الله امیدوارم که شما جوانها بیدار بشوید... باید به خودتان اعتماد بکنید. آنها اعتماد را از ما سلب کرده بودند. باید به خودتان اعتماد بکنید. و به خودتان تلقین کنید که ما می‌توانیم در مقابل اینها بایستیم.» (همان، ج ۱۴، ص ۵۱۰) «بعد از تصمیم، هیچ به خودتان تزلزل و سستی راه ندهید. برای اینکه چنانچه انسان تصمیمی به یک امری گرفت ولی متزلزل باشد در اینکه آیا می‌تواند این کار را تا آنجا که می‌خواهد و آرزو دارد عمل کند، تصمیم گیری با این تزلزل نمی‌تواند کار را درست انجام بدهد. باید همان‌طور که شما تصمیم گرفتید، جازم باشید [و] امیدوار باشید که این عمل را می‌توانید انجام بدهید؛ اگر بخواهید، می‌توانید انجام بدهید» (همان، ج ۱۴ ص ۶۰).

##### ۲) ساده زیستی

ساده‌زیستی یکی از ویژگی‌های غیرقابل منفک رهبری خدمتگزار است. ساده‌زیستی در: زندگی ساده، غذای ساده، کار مثل دیگران، پوشاک ساده، معاشرت با دیگران در استفاده از بیت‌المال. عواقب خروج مسئولین (رهبران خدمتگزار) از ساده‌زیستی از دیدگاه امام خمینی (ره) عبارت‌اند از:

1 - Interpersonal  
2 - Intrapersonal



- الف) شکست اسلام.  
 ب) مطرود شدن از طرف مردم.  
 ج) دور شدن از ارزش‌های معنوی.  
 د) سقوط از حیثیت در جامعه.  
 س) تن به ذلت دادن.  
 ط) بی‌محتوا شدن کارها.
- «اگر روزی از نظر زندگی از مردم عادی بالاتر رفتید، بدانید که دیر یا زود مطرود می‌شوید» (همان، ج ۱۷، ص ۴۵۳).

### ۳) تزکیه خود رهبر

صاحب‌نظران مدیریت اعتقاد دارند که هرکس باید ابتدا خود را اصلاح کند (Zeger and Folkman, 2004, P 8 همه اختلافاتی که در افراد هست ناشی از عدم تزکیه است. به واسطه تزکیه تعلیم و تعلم به وجود آید. افرادی که تزکیه می‌کنند خود را هیچ‌گاه مستغنی نمی‌دانند. اگر تمام انبیا را در جایی جمع کند هیچ‌گاه با هم اختلاف نمی‌کنند؛ زیرا آن‌ها تزکیه شده‌اند و علم و حکمت را بعد از تزکیه به دست آورده‌اند. تا تزکیه در رده‌های بالا حاصل نشود، امور اصلاح نخواهد شد. مقام برای افراد تزکیه نشده، خطرناک است و تا زمانی که تزکیه در رده بالا نباشد رده‌های پایین هم تزکیه نخواهند شد. (صحیفه امام، ج ۱۱، ص ۳۸۱).

### ۴) خدمت برای خدا (اخلاص)

- خود را کنار بگذارید و به خدا توجه کنید؛ زیرا خدمت برای خدا عبادت است. (همان، ج ۱۴، ص ۲۱۱).
- حضرت امام خمینی (ره) علایم خدمت برای خدا را به صورت زیر بیان فرموده‌اند:
- ۱) مطرح نکردن خود.
  - ۲) عدم توقع از دیگران (همان، ج ۱۸، ص ۲۷۵).
  - ۳) عدم انتظار اجر دنیوی (همان، ج ۱۳، ص ۱۱۸).
  - ۴) عدم باخت و دلسردی (همان، ج ۱۸، ص ۴۱۱).
  - ۵) عدم یأس و شکست (همان، ج ۱۹، ص ۱۵۰).

### ۵) خوش برخوردی (اخلاق)

گاهی درشتی و بدرفتاری با زیردستان خدمت‌های ارزنده شما را محو می‌کند. یک خدمت پایمال می‌شود به خاطر یک برخورد نادرست. (همان، ج ۱۷، ص ۷۹). «کارها با ملامت و رأفت، بهتر انجام می‌گیرد» (همان، ج ۱۸، ص ۲۰۳). با خوشرویی و احترام کار افراد را انجام دهید. (همان، ج ۱۲، ص ۴۲۸).

### ۶) انتقادپذیری

هدف اصلی انتقاد، برانگیختن افراد برای تغییر رفتار است. (Lussier, 2002, p123). برای بهبود عملکرد لازم است دیگران از رفتار افراد انتقاد کنند. (Kykyri, 2007, p644). اولاً افراد باید به دنبال یافتن عیوب خود باشند. چون هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که نقصی ندارد. یک رهبر خدمتگزار همیشه سعی در رفع عیوب می‌کند (صحیفه امام، ج ۱۷، ص ۲۴۶). «ثانیاً انتقاد برای اصلاح امور لازم است زیرا سازمان بدون انتقاد اصلاح نمی‌شود. (همان، ج ۱۴، ص ۳۶۶).

#### ۷) اعتراف به اشتباه

تحکم در مسئولیت و عدم اعتراف به اشتباه از دیکتاتوری یک فرد است. اعتراف به اشتباه، رهبران را در نظر زبردستان بزرگ می‌کند. (همان، ج ۴، ص ۴۲۴). در صورت اشتباه از برگشت حکم خجالت نکشید. با کمال مهربانی و قاطعیت با افراد برخورد کنید و اشتباه خود را پس بگیرید (همان، ج ۱۸، ص ۳۴۰). صریحاً بگویید اشتباه کردم (همان، ج ۱۸، ص ۲۴۱).

#### ۸) تواضع در مقابل زبردستان

رهبران متواضع تلاش می‌کنند منافع دیگران را تأمین کنند و آن را مقدم بر منافع خود قرار دهند. (Yukl, 2005, p420). یک رهبر باید همیشه متواضع باشد. مخصوصاً با ضعیف‌ترین‌ها (صحیفه امام، ج ۱۸، ص ۳۷۹).

#### ۹) صبر و استقامت

همت مردان مصمم هر کار مشکلی را آسان می‌کند. افرادی که برای رضای خدا خدمت می‌کنند سعی کنید در مقابل تمام مشکلات بایستید و مبارزه کنید. هر راه حقی مشکلاتی دارد. (همان، ج ۱۸، ص ۴۹). استقامت در کارها در رأس امور است. فاستقم کما امرت (شوری، آیه ۱۵).

#### ب) - ویژگی‌های در ارتباط با دیگران

##### ۱) دلسوزی و همدردی (دوستی و برادری)

در اسلام رهبری مطرح نیست، برادری مطرح است. «اگر ما برادری خودمان را حفظ کنیم و... پیش برویم... پیروزی نصیب ماست.» (صحیفه امام، ج ۱۱، ص ۳۵۲).

##### ۲) خدمت به مردم

هدف از زندگی خدمت کردن به دیگران است (ماکسول، ۱۳۸۷، ص ۶۸). وقتی به مردم خوبی کردید، محبت کردید و خدمتگزار آن‌ها بودید آرامشی در قلب خود احساس می‌کنید. ما باید خود را برای خدمتگزاری به مردم آماده کنیم و همه به هم خدمت کنیم. سعادت ما در دوستی و برادری به یکدیگر خدمت به همدیگر می‌باشد. (صحیفه امام، ج ۹، ص ۱۴۲).

امام خمینی (ره) شرط عدم جدایی ملت از مسئولین را خدمتگزاری به مردم می‌داند: وقتی مردم ببینند که کسی مشغول به خدمت است، دیگر با او دعوا ندارند و با او مخالفت نمی‌کنند. اصلاً حکومت اسلامی، حکومت خدمت است، پیغمبر اکرم (ص) با آن مقام و منصب، خدمتگزار مردم بود (همان، ج ۱۳، ص ۳۸۳). امام خمینی (ره) فرمودند: به من بگویید خدمتگزار، بهتر از این است که بگویید که رهبر، رهبری مطرح نیست. خدمتگزاری مطرح است (همان، ج ۱۲، ص ۴۵۶). از دیدگاه امام (ره) اگر مردم سادگی و خدمتگزاری از مسئولین ببینند، فطرتاً علاقه‌مند به آنها می‌شوند. «خدمت به بندگان خدا، خدمت به خداست» (همان، ج ۸، ص ۳۰۱). انبیا هم خودشان را خدمتگزار مردم می‌دانستند؛ آنها برای هدایت و ارشاد و مردم آمده بودند و به آنها خدمت می‌کردند» (همان، ج ۱۳، ص ۴۳۲).

### ۳) عدم تطمیع و تهدید

«آنی که تقوا و ایمان دارد نه تطمیع در او تأثیر می‌کند- که خیانت کند- برای اینکه ببرد یک چیزی؛ و نه تهدید در او اثر می‌کند؛ برای اینکه تهدیدها را با خلاف تکلیف کردن موازنه می‌کند، می‌گوید نباید بکنم.» (همان، ج ۷، ص ۴۷۲).

### ۴) اشاعه معنویت

«رهبر و رهبری در ادیان آسمانی و اسلام بزرگ چیزی نیست که خودبخود ارزش داشته باشد، و انسان را خدای نخواست به غرور و بزرگ اندیشی خود وادارد. آن همان است که مولای ما، علی بن ابیطالب، درباره آن گوشزد فرموده است. اساساً انبیاء خدا- صلوات الله و سلامه علیهم- مبعوث شدند برای خدمت به بندگان خدا، خدمت‌های معنوی و ارشادی و اخراج بشر از ظلمات به نور، و خدمت به مظلومان و ستمدیدگان و اقامه عدل، عدل فردی و اجتماعی» (همان، ج ۱۸، ص ۶). همه باید در تقویت معنویات مشارکت کنند و این یکی از ویژگی‌هایی است که یک رهبر خدمتگزار باید داشته باشد (همان، ج ۱۷، ص ۵۲۸).

### ۵) گسترش عدالت

یک رهبر خدمتگزار در عین حالی که معنویت را تصریح می‌کند، باید اقامه عدل کند (همان، ج ۱۷، ص ۵۲۸). ما باید این دو امر را تقویت کنیم. سعی کنید با مردم به عدالت رفتار کنید (همان، ج ۴، ص ۴۶۲).  
 یک رهبر خدمتگزار می‌تواند به وسیله عوامل زیر به گسترش عدالت بپردازد:  
 الف) خودش دارای عدالت باشد (تا بتواند پاسداری از عدالت بکند).  
 ب) با همه برخورد عادلانه داشته باشد (همان، ج ۱۲، ص ۳۶۵).  
 ج) زیردستان خود را از افراد امین و صالح انتخاب کنید (همان، ج ۹، ص ۱۵۵).

### ۶) حکومت بر قلوب

سلامت هر سازمان در تفاهم مدیر و کارکنان است. بین رهبر و کارکنان (زیردستان) خدمت، متقابل است. یعنی «شما به آنها خدمت می‌کنید، آنها هم به شما خدمت می‌کنند.» (همان، ج ۱۰، ص ۱۵۳)

کوشش کنید بر قلوب زبردستان خود حکومت کنید، نه حکومت بر ابدان. باید بتوانید قلوب زبردستان خود را به دست آورید. قلوب افراد با کسانی که به آنها خدمت می‌کنند همراه است. سعی کنید قلوب زبردستان را به دست آورید (همان، ج ۱۴، ص ۱۷۹).

«با زبردستان خودتان خوشرفتاری کنید؛ و آنها احساس کنند که شما مصالح آنها را می‌خواهید؛ آنها را دوست دارید؛ آنها از خود شما هستند؛ پیوند شما هستند. وقتی این‌طور شد، یک ارتش اسلامی می‌شود. ملت هم با ارتش اسلامی دوست است، رفیق است، پشتیبان است... همه با هم برادرانه زندگی کنیم، و همه با هم برادرانه حفظ کشورمان را بکنیم.» (همان، ج ۱۰، ص ۳۲۶)

کاری کنید در خدمت مردم باشید و مردم شما را به عنوان یک خدمتگزار بدانند (همان، ج ۱۳، ص ۱۹۰).

### راه‌های جلب رضایت زبردستان

حضرت امام خمینی (ره) برای جلب رضایت زبردستان به موارد زیر توصیه می‌کند:

- ۱) جلوگیری از ایجاد نارضایتی (همان، ج ۱۹، ص ۳۵).
- ۲) عمل به قوانین اسلامی (همان، ج ۱، ص ۲۸۶).
- ۳) اخلاق و رفتار خوب و صحیح (همان، ج ۱۳، ص ۴۸۸).
- ۴) سخت‌گیری نکردن با آنها (همان، ج ۱۹، ص ۴۴).
- ۵) جبران تلخی‌های رفتارهای به جا مانده از قبل (همان، ج ۱۱، ص ۳۰۴).
- ۶) شرکت دادن آنها در کارها و تصمیم‌گیری‌ها (همان، ج ۱۹، ص ۴۰۹).

### ۷) خضوع در مقابل قانون

در یک سازمان فقط قانون حکومت می‌کند (همان، ج ۷، ص ۱۰۷) و عمل نکردن به آن، خلاف تعهد می‌باشد (همان، ج ۱۵، ص ۶۷) و مهم‌تر این‌که همه در مقابل قانون مساوی هستند و فرقی بین اشخاص نیست. بین گروه‌ها فرقی نیست. (همان، ج ۶، ص ۴۶۲). همه باید در مقابل قانون خاضع باشند. تسلیم بودن همه در برابر قانون باعث می‌شود آن سازمان، سازمانی قانونی شود. (همان، ج ۱۴، ص ۴۱۴).

### ۸) دقت عمل در رفتار با زبردستان

فساد را از سرچشمه جلوگیری کنید. اگر از اول جلوی آن گرفته نشود معلوم نیست چه پیش آید و به کجا ختم شود (همان، ج ۱۶، ص ۴۶).

در مواجهه با افراد ناصالح اگر قابل اصلاح نیستند آنها را کنار بزنید (همان، ج ۱۰، ص ۵۰).

### ۹) رسیدگی به امور متخلفین

رسیدگی به امور متصدیان با بی‌طرفی و بدون مسامحه انجام شود (همان، ج ۱۷، ص ۱۳۹)  
در رسیدگی به امور متخلفین با کمال جدیت و قاطعیت عمل کنید (همان، ج ۱۷، ص ۱۹۵)  
با دقت عمل کافی امور را بررسی کنید. (همان، ج ۱۷، ص ۱۳۹).

#### ۱۰) ارائه کارها (خدمات) به زیردستان

«باید عرضه کنید کارهاتان را به ملت، و بفهمانید به ملت.» (همان، ج ۱۱، ص ۸). «من کراراً به متصدیان امور عرض کرده‌ام که کارهایی که انجام داده‌اید با آن حجم بسیار، به ملت بازگو کنید... آنچه که عمل کرده‌اید به مردم بگویید.» (همان، ج ۱۷، ص ۳۷۲).

#### ۱۱) پرهیز از قدرت طلبی و حب مال و جاه و مقام

قدرت‌طلبی انسان را به تباهی می‌کشاند (نمونه‌های فراوانی را مشاهده کرده‌اید: صدام، هیتلر) (وصیت‌نامه، ص ۲۴).

قدرتمندی و حب مال حد و مرزی ندارد. در واقع هر چه بر مال و قدرت اضافه شود، حرص انسان بیش‌تر می‌شود و دشمنان با استفاده از این عامل رهبران را قدرت‌طلب به بار آورده و به وسیله آن‌ها طرح‌های خود را پیاده می‌کنند. و هر چه قدرت زیادتر شود نگرانی‌ها بیش‌تر می‌شود (همان، ج ۱۶، ص ۲۰).  
 «از قدرت در جای مناسب خودش استفاده کنید» (همان، ج ۱۰، ص ۲۳۴).  
 هریک از افراد، در هر مقام اگر احساس ضعف کنند از مقام خود استعفا دهد (همان، ج ۱۹، ص ۱۵۷).

Archive of SID



شکل دو: طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام خمینی (ره)

### نتیجه گیری

امام خمینی (ره) حقیقتی زنده و پویا برای عصرها و نسل‌های آینده است که درخشش افکار و ایده‌های استراتژیک او، نامی ماندگار در تاریخ معاصر از ایشان برجای گذاشته است. رهبران مؤثر، مشتاق خدمتگزاری هستند. آنان دارای ویژگی‌هایی همچون همدلی، دوراندیشی، گوش دادن مؤثر و... می‌باشند. در بین همه رهبران بزرگ شاید کم‌تر کسی مانند امام خمینی (ره) را بتوان یافت که نمونه عملی یک رهبر خدمتگزار باشد. حضرت امام (ره) نه تنها ویژگی‌های چنین رویکرد رهبری را همواره به سایر مدیران و رهبران توصیه

نموده‌اند، بلکه خود دارای این ویژگی‌ها بوده‌اند. سایر یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که حضرت امام (ره) به غیر از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار که از سوی اندیشمندان غربی مطرح شده است، دارای ویژگی‌های دیگری همچون ساده‌زیستی، اعتماد به نفس، صبر و استقامت، اشاعه معنویت، عدالت، نفوذ بر قلوب، خوش برخوردی، دوستی و برادری، اعتراف به اشتباه و... می‌باشند.

Archive of SID

## منابع

- بلانچارد، کن (۱۳۷۶)، *رهبری و مدیریت یک دقیقه‌ای*، ترجمه بهزاد رضانی، چاپ اول، انتشارات اوحدی، تهران.
- ..... (۱۳۸۲)، *مدیریت بر قلوب*، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، چاپ سوم، انتشارات فرا، تهران.
- جنینگز، کن. جان استال ورت (۱۳۸۶)، *مدیر خدمتگزار و شایسته*، ترجمه جعفر شکرخواه، چاپ اول، نشر مرندیز، مشهد.
- حافظنیا، محمدرضا، (۱۳۸۰)، *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، چاپ چهارم، انتشارات سمت.
- حسن پور، اکبر (بهمن ۸۳)، *مدلی برای رهبری خدمتگزار*، مجله تدبیر، شماره ۱۵۳
- رضائیان، علی (۱۳۷۹)، *مبانی سازمان و مدیریت*، انتشارات سمت، تهران .
- شفیع، عباس (۱۳۸۴)، *استراتژی رهبری امام خمینی*، نشر عروج، تهران .
- صحیفه امام (مجموعه ۲۲ جلدی بیانات، پیام‌ها، مصاحبه‌ها، احکام، اجازات شرعی و نامه‌ها)، (۱۳۸۵)، چاپ چهارم، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
- کاوی، استیفن (۱۳۸۴)، *آیین زندگی مردمان موثر*، ترجمه محمدرضا آل یاسین، چاپ دوم، انتشارات هامون، تهران.
- کریتنر، رابرت و کینکی، آنجلو (۱۳۸۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ اول، انتشارات پیام پویا، تهران .
- کنگره امام خمینی و اندیشه حکومت (۱۳۷۸)، *امام خمینی و حکومت اسلامی*، فلسفه سیاسی، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی، تهران .
- ماکسول، جان (۱۳۸۰)، *صفت‌های بایسته یک رهبر*، ترجمه عزیز کیاوند، چاپ هفتم، انتشارات فرا، تهران .
- ..... (۱۳۸۷)، *آنچه هر رهبر باید بداند*، ترجمه علی یاراحمدی، چاپ اول، نشر افکار، تهران.
- وصیت‌نامه سیاسی الهی حضرت امام خمینی (ره)، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی
- Blackwell Encyclopedic. (1955), *Dictionary of organizational Behavior* , Edited by Nigel , Nicholson , combrige.
- Dennis , Rob and Bruce E. (2003) , *A Factor Analysis of pago and wong Servant Leadership instrument* ,Leadership & organization Development Journal,24/8, pp 455-459.
- Greenleaf,R,K.(1991),*Servant Leadership:A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press,New York ,NY.
- Hughes ,et al. (2002), *Leadership: enhancing the lessons of experience*, M . C. Grow – Hill, Irwin ,4<sup>th</sup> Edition.



- Humphreys, J.H. (2005), **Contextual implications for Transformational and Servant Leadership**: a historical investigation, *Management Decision*, Vol 43, No 10, pp.1410-31.
- Koontz, Harold & others. (1990), **Essentials of Management**, New York, M. C. Grow – Hill.
- Kykyri, V. (2007), **Inviting Interactional change through Tricky situations In consulting**, *Journal of organizational change management*, Vol.20, No.50.
- Lussier, R. (2002), **Human Relation In organizations**, 5<sup>th</sup> Edition, M.C. Grow – Hill.
- Luthans, Fred. (2008), **organizational Behavior**, Mc Graw Hill, 11<sup>th</sup> Edition, Singapore.
- Omoh, oshioke, (2007), **Analysis of Servant Leadership characteristics**, A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree, Doctor of philosophy, CAPELL UNIVERSITY.
- Parolini, J.L. (2007), **Investigation the distinctions between Transformational and Servant Leadership**: doctoral dissertation thesis, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Schermerhorn, John. (2002), **Management**, New York Wiley.
- Spears, L.C & Lawrence, M. (2002), **Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century**, New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, James & Edward Freeman. (1992), **Management**, Englewood cliffs Prentice – Hall.
- Stone, G.A, Russell, R. and Patterson, K. (2004), **Transformational Versus Servant Leadership**: a different in leader focus, *Leadership & organization Development Journal*, Vol 25, No3/4, pp.349-359.
- Yukl, Gary. (2006), **Leadership in organization**, Pearson, Prentice Hall, 6<sup>TH</sup> Edition.
- Zeger, J and J, Folkman. (2004), **Hand book for leaders**, first Edition, M.C. Grow – Hill.