



Analysis of the Autochthonous Pattern of Servant Leadership, Qualitative Case Study of Shahid Shooshtari

Ali Zolfaghari¹, Sasan Rowshan², Mina Tarokh³

¹ M.A. in Media Management, University of Tehran, College of Farabi
ali.zolfaghari1@ut.ac.ir

² Ph.D. Student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Iran
sasanroshan@ut.ac.ir

³ M.A. in Media Management, Payame Noor University of Tehran
tarokhmina@yahoo.com

Corresponding author: Sasan Rowshan, sasanroshan@ut.ac.ir

Copyright © 2019 The First National Congress of Governance. All rights reserved.

Abstract. Authors in this study examine the autochthonous model of servant leadership from the case study of Shahid Shooshtari's personality, the initiator of the "People-oriented, People-Aid" scheme. This martyr is famous as the "Christ of Sistan", a term used in the metaphors of servant leadership. The research is a combination of qualitative content analysis (Khanifar & Moslemi, 1395) and the case study method. Data collection method includes analysis of memories, wills, interviews with close relatives and colleagues and co-workers, biography and wills of Shahid Shooshtari. The research results show that Shahid Shooshtari's leadership pattern is not only consistent with the accepted patterns of servant leadership, but also has some unique native components. However, international patterns of servant leadership may not be universally applicable to the indigenous environment of Iran. The research findings are applicable to studies in the field of patterns of native management, Jihadi camps and organizational behavior studies; it also can be considered and applied by government officials and planners.

Keywords: servant leadership, autochthonous pattern of leadership, people-oriented & people-aid, Shahid Shooshtari.

واکاوی الگوی بومی رهبری خدمتگزار: موردکاوی کیفی شهید شوشتری

علی ذوالفقاری¹، ساسان روشن^{2*}، مینا تاریخ³

1- کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران، پردیس فارابی

2- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

3- کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه پیام نور تهران غرب

چکیده. این مطالعه به واکاوی الگوی بومی رهبری خدمتگزار از رهگذار موردکاوی شخصیت شهید شوشتری، مبتکر طرح "مردمداری - مردمیاری" می‌پردازد. این شهید، مشهور است به "مسیح سیستان"، اصطلاحی که در استعاره‌های رهبری خدمتگزار بسیار به چشم می‌خورد. تحقیق از نوع ترکیبی تحلیل محتوای کیفی [۱] و به روش موردکاوی می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها شامل تحلیل خاطرات، وصیت‌نامه، مصاحبه‌های انجام‌شده با نزدیکان و همکاران و هم‌زمان، زندگی‌نامه و وصیت‌نامه‌ی شهید شوشتری می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که الگوی رهبری شهید شوشتری نه تنها منطبق با الگوهای پذیرفته‌شده‌ی رهبری خدمتگزار است؛ بلکه دارای برخی مؤلفه‌های منحصر به فرد بومی است. با این تفاوت که الگوهای بین‌المللی رهبری خدمتگزار ممکن است قابل تعمیم به محیط بومی ایران نباشد. نتایج تحقیق، قابل استفاده برای مطالعات در حوزه‌ی الگوهای مدیریت بومی، اردوهای جهادی، مطالعات رفتار سازمانی است؛ همچنین می‌تواند مورد توجه و کاربرد از جانب مسئولین و برنامه‌ریزان مدیریت دولتی قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: رهبری خدمتگزار، الگوی بومی رهبری، مردم‌مداری - مردمیاری، شهید شوشتری

رهبری همواره به‌عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمان‌ها مطرح بوده است. با تغییر و تحولاتی که در محیط سازمانی روی داده است، الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره‌ی سوم ادامه حیاتِ کارا و مثمر ثمری نخواهد یافت. بنابراین، نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به‌چشم می‌خورد. از جمله اشکال رهبری که به رابطه‌ی بین رهبر و پیروان توجه دارد، «رهبری خدمتگزار» است. رهبری خدمتگزار، توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان داراست. رهبر خدمتگزار، دارای انگیزه‌ی بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت‌کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد. رهبری خدمتگزار با الگوهای رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرای دارای ویژگی‌های یکسان و مشابهی است. همه‌ی این سبک‌ها از رهبری کارزماتیک ناشی می‌شود. در این نوع از رهبری در ابتدا به نیازهای دیگران توجه می‌شود. رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان‌ها به‌دنبال توسعه است. وظیفه‌ی رهبر خدمتگزار آن است که هوش کارکنان را پروراند و به آنها این امکان را بدهد تا قابلیت‌های خویش را در حد کمال به‌ظهور رسانند. ایجاد موقعیت برنده در رهبری خدمتگزار باعث می‌شود افراد بعد از اتمام کار احساس کنند برنده شده‌اند [۲].

در فضای جهانی‌سازی، امروز مرزها در حال رنگ‌باختن هستند و افراد با نژادها، عقاید و فرهنگ‌های مختلف مجبورند در کنار یکدیگر به‌فعالیت بپردازند. در چنین فضایی اصلی‌ترین چالش رهبران، مدیریت تعارضات و ایجاد اعتماد جهت جلوگیری از افت اثربخشی سازمانی می‌باشد. چنانچه سازمان را معادل حکومت ملی در نظر بگیریم؛ این اثربخشی را می‌توان معادل اثربخشی ملی دانست. در این بین درک اقتضانات بومی حایز اهمیت فراوان می‌باشد. در مدل بومی مدیریت دولتی در ایران، سازمان را در مقیاس کل جامعه در نظر می‌گیرند. در این صورت مدیریت اعتماد و ایجاد ارتباط بین فرق مختلف اسلامی و نحوه‌ی مشارکت افراد در اثربخشی مدیریت دولتی که تبلور آن در سایه‌ی امنیت ملی و همزیستی مسالمت‌آمیز صورت می‌گیرد، به‌عنوان مدیریت اعتماد مطرح نظر می‌باشد [۳]. چارچوب نظری پژوهش حاضر از منابع مدیریت اسلامی و رهبری خدمتگزار به‌منظور موردکاوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر استراتژی مردم‌داری شهید شوشتری استخراج گردیده است. همچنین تعاریف عملیاتی و شاخص‌های سنجش کیفی انتخاب گردیده است که شامل ویژگی‌های رهبری شهید شوشتری می‌باشد.

قرن بیست‌ویکم، قرن رویکردهای نوین به رهبری است، و شاید نوین‌ترین نگاه به رهبری، الگوی رهبری خدمتگزار باشد [۲]. رهبران خدمتگزار همواره دغدغه‌ی تعالی، رشد و توسعه‌ی انسان‌ها را دارند. آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط، تعالی و بهترین‌بودن تشویق می‌کنند و ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعار از طریق نشان‌دادن در عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند [۴]. در واقع هدف رهبری خدمتگزار ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمان‌ها و جوامع می‌باشد. رهبران مؤثر مشتاق خدمتگزاری هستند. آنان دارای ویژگی‌هایی همچون همدلی، دوراندیشی، گوش‌دادن مؤثر، بهبودبخشی، آگاهی، خادمیت و سرپرستی می‌باشند [۵]. مایر معتقد است که باید خدمتگزاری محور قرار گیرد. هرچند که رهبری با قدرت همراه بوده است؛ ولی تنها استفاده‌ی مشروع از قدرت، خدمتگزاری می‌باشد [۶]. از سوی دیگر گراهام (۱۹۹۱) رهبران ایده‌آل را رهبرانی بصیر، عملگرا و الهام‌بخش می‌داند [۷]. رهبری ایده‌آل همواره به خدمت‌رسانی به پیروان مشغول است و تمایل زیادی نسبت به رشد و پیشرفت کارکنان و در نهایت سازمان دارد. شوارتز (۱۹۹۰) معتقد است سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست [۸]. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود [۹]. از سوی دیگر سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی به کارکنانی نیاز دارند که توانمند باشند و این توانایی می‌تواند به‌عنوان یکی از راهبردهای تطابق بهتر با تغییرات خارجی محسوب گردد [۱۰].

از سوی دیگر با مراجعه به منابع اسلامی، می‌توان درک کرد که در حوزه‌ی معرفتی و ارزشی اسلام، برای رفتار مدیران و سرپرستان ویژگی‌ها و اصولی در نظر گرفته شده است؛ که اگر مدیران به‌طور عام بتوانند به آن اصول آراسته گردند، بی‌شک در ارتباطات با افراد زیرمجموعه موفق خواهند بود. از بارزترین این اصول "مردم‌داری" است [۱۱].

اسلام نه تنها بر جنبه‌های معنوی انسان، اخلاقیات، تقوای افراد و رابطه‌ی انسان با خدا تأکید داشته، بلکه عنایت ویژه‌ای به روابط اجتماعی میان مردم و اداره‌ی امور جامعه داشته است؛ از آن‌جا که رهبران و مدیران کارها را به‌وسیله‌ی افراد انجام می‌دهند، ضروری است ارتباطاتی بامعنا، قابل درک و روشن داشته باشند. نوع ارتباط میان مدیران و افراد زیرمجموعه و چگونگی رفتار رؤسا با زیردستان و مردم با توجه به حوزه‌ی معرفتی و ارزشی مدیر صورت می‌پذیرد [۳]. در این پژوهش، محققان با موردکاوی الگوی بومی رهبری خدمتگزار شهید شوشتری به دنبال پاسخ به این سؤال‌اند که آیا این الگو به‌عنوان الگوی بومی مردم‌داری در ایجاد اعتماد ملی در مناطق سیستان و بلوچستان از اثربخشی لازم برخوردار بوده است؟

کشور ایران، به جهت وسعت سرزمینی و جمعیتی، دارای اقوام، فرقی و مذاهب مختلفی است که در اقصی نقاط این سرزمین در حال زیست و فعالیت هستند. از این رو بافت جمعیتی کشورمان غیر یکدست و گوناگون است. این گوناگونی در مناطق مرزی بیشتر خود را نمایان می‌سازد. ایجاد اعتماد ملی از این حیث با اهمیت تلقی می‌گردد که با ارزش‌های سازمانی و فرهنگ سازمان سروکار داشته و به کاربردن صحیح آن، موجبات همکاری و تطابق فرد با سازمان و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمانی را فراهم می‌آورد. چرا که افراد با فرهنگ‌ها و اعتقادات خود وارد سازمان می‌شوند و برای این که اهداف افراد با اهداف سازمان در یک راستا قرار گیرد، توجه به امر جامعه‌پذیری سازمانی بسیار حایز اهمیت است. از جمله راهکارهای ایجاد اعتماد در منابع بومی ما، مردم‌داری به‌عنوان الگوی رهبری خدمتگزار در مناطق محروم است. پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه در کشور ما غالباً محدود، کمی و با دیدگاهی محاسبه‌گرانه به‌دنبال راهکارهای کوتاه‌مدت و شرایط کلی بوده‌اند. در همین راستا نیاز به پژوهشی است که بتواند خلأ موجود در زمینه‌ی چارچوب‌ها و رهیافت‌های کیفی بومی به این مسأله را پر کند.

برنامه‌های اعتمادسازی در سازمان‌ها و نهادها، برای ترویج و ارتقای سازگاری کارکنان در سازمان طراحی و اجرا می‌شوند. آموزش‌هایی که در نهادها و سازمان‌های مختلف برای این منظور استفاده می‌شوند، بسیار سودمندند؛ چرا که باعث می‌شوند کارکنان از سطح تعهد و پایبندی مناسبی برخوردار شوند و بدین ترتیب در سازمان‌ها کارآمدتر شده و رضایت بیشتری را جلب نمایند. از طرف دیگر وجود اعتماد به سازمان سبب سازگاری با فضای کاری و اجتماعی سازمان می‌گردد؛ و در نتیجه باعث می‌شود کارکنان نیز به‌نحو شایسته‌ای نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان احساس تعهد کنند [۱۲].

شهید شوشتری از جمله رهبرانی بود که با اتخاذ الگوی بومی رهبری خدمتگزار از رهگذر استراتژی مردم‌داری - مردم‌یاری توانست نوعی تلفیق عملی بین الگوی رهبری خدمتگزار و مردم‌داری اسلامی ایجاد و باهدف ایجاد اعتماد ملی آنرا عملیاتی نماید. بنابراین واکاوی این مورد مطالعاتی می‌تواند برای مدیران بسیار راهگشا باشد. از جمله مسائلی که سازمان‌های کشور با آن روبرو هستند، مسأله‌ی چگونگی ارتقای اعتماد اجتماعی است. ضرورت این موضوع به‌حدی است که امروزه یکی از شاخص‌های مهم توسعه‌یافتگی را سطح اعتماد ملی می‌دانند [۱۳].

۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی

مبانی نظری

به توانایی تأثیرگذاری، انگیزه‌دادن به افراد و این که آنها قادر باشند در اثربخشی و موفقیت سازمان مشارکت کنند رهبری گویند [۱۴]. رهبری علم و هنر است [۱۵]. رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به‌گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه‌ی شخصی خود ترجیح دهد [۱۶]. رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به‌گونه‌ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه‌ی شخصی خود ترجیح دهد [۱۷]. انگیزه‌ی اولیه برای رهبری خدمتگزار، تمایل خدمت به دیگران به‌طور مؤثر جهت رسیدن به اهداف گروهی است. رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازهای کارکنان همچون فردی خدمتگزار عمل می‌کنند [۱۸]. رهبران خدمتگزار باور دارند که خدمت‌کردن به دیگران باشکوه‌ترین و بهترین پاداش رهبری است [۱۹ به نقل از ۲۰]. طبق نظر جیم استوارت^۱ ریشه‌ی رهبری در تعهد به خدمت‌رسانی نهفته است. هیل^۲ (۲۰۰۸) معتقد است مفهوم رهبری خدمتگزار مدل‌های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. گرین لیف رهبر خدمتگزار را کسی می‌داند که دید مشترکی از موفقیت را ترسیم می‌کند [۲]. رهبر خدمتگزار کسی است که بیشترین تأکیدش بر پیروان است. آنها تلاش می‌کنند پیروان خود را رشد دهند. آنها سعی می‌کنند کارکنان را توانمند کنند، به‌جای این که از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آنها استفاده کنند. گرین لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگزاری خواهند شد [۱۴].

نظریات سازمان و مدیریت پیوستاری از پیش‌نوگرایی^۳، نوگرایی^۴ و فرانوغرایی^۵ طی نموده‌اند. مهم‌ترین ویژگی‌های این سه دوره را به‌ترتیب سکون، ثبات و تلاطم دانسته‌اند. در شرایط متلاطم، مدیران باید در جستجوی روش‌های خلاق و انعطاف‌پذیر باشند که محصور در روش‌های از

Stewart, j.^۱

Hill^۲

Pre Modernism^۳

Modernism^۴

Post Modernism^۵

پیش‌تعیین‌شده نباشد. فران‌گرایی در سازمان و مدیریت، رویکردی است برای مشاهده‌ی وضعیت موجود سازمان، انتقادکردن از آن و ارتقاء آن. فران‌گرایی در مدیریت سازمان‌ها به‌معنی عدم پذیرش هرگونه قطعیت در زمینه‌ی ساختار، روش، مدل و تئوری است. سازمان‌های فران‌گرا خصوصیات‌ی همچون پویایی، بهبود مستمر، کار تیمی، خلاقیت دارا هستند؛ و در رهبری بر خدمت‌گزاری، یاددهی و یادگیری تأکید دارند. رهبری در فران‌گرایی، رهبری خدمت‌گزار است [۲۱]. رهبری خدمت‌گزار و تحول‌گرا ویژگی‌های تقریباً یکسان و مشابهی دارند. در واقع این دو سبک رهبری، ریشه در مفهوم رهبری کارزماتیک دارند [۹]. در جدول ۱ تفاوت‌های رهبر پیش‌نوگرا، نوگرا و فران‌گرا با هم مقایسه شده است.

جدول ۱ مقایسه رهبری پیش‌نوگرا، نوگرا و فران‌گرا [۲۱]

رهبری پیش‌نوگرا	رهبری نوگرا	رهبری فران‌گرا
کارفرما	ناظر کل	خدمت‌گزار
مستبد	اقتدارطلب	آرمانی
ارباب	سازمانی	شبکه‌ساز
دیکتاتور	هرمی شکل	تیم‌ساز
برگزیده	رأس	تفویض‌کننده‌ی اختیار
حاکم	بازرس	نقل‌کننده‌ی داستان‌ها و
کارفرمای حرفه‌ای	تمرکزگرا	حکایات
		دوجنسه، هم‌مرد هم‌زن

امروزه یکی از نقش‌های رهبران در سازمان‌های یادگیرنده، رهبر به‌عنوان خدمت‌گزار است. نقش رهبر به‌عنوان خدمت‌گزار، نهفته‌ترین نقش رهبری است. این حس در رهبر در دو سطح است، اول در خدمت‌گزاری برای افرادی که تحت رهبری او هستند و ثانیاً خدمت‌گزاری برای مقصود یا رسالتی که سازمان براساس آن بنا شده است [۲۲]. بسیاری از صاحب‌نظران از جمله بنیس و نانز^۱ (۱۹۸۵)، بلاک^۲ (۱۹۹۳)، کوزیس و پوسنر^۳ (۱۹۹۳) تأکید دارند که رهبری خدمت‌گزار یک نظریه‌ی مدرن باارزش برای رهبری سازمان‌ها می‌باشد [۲۳ و ۲۴ و ۲۵]. مبانی پارادایمی موجود در رهبری خدمت‌گزار در جدول ۲ آمده است.

^۱ Bennis and Nanus

^۲ Block

^۳ Kouzes and Posner

جدول ۲ مبانی پارادایم‌های مطرح در رهبری خدمتگزار

پارادایم غربی	پارادایم شرقی	پارادایم دینی	مؤلفه فلسفی پارادایم
یکی بودن با خدا	وجود خدا	عشق به خدا و انسان	هستی‌شناسی
حقیقت در درون هر فرد وجود دارد.	حقیقت به‌وسیله فرد کشف می‌شود.	حقیقت مطلق در کتب آسمانی است.	معرفت‌شناسی
برای شناخت از دلیل و منطق	جمع‌گرایی	ارزشی بودن روابط با جهان. امکان ارتباط با مسیح. جمع‌گرایی.	انسان‌شناسی
انسان، برترین موجود هستی	انسان، موجود پیچیده ناشناخته	انسان، موجود الهی	ارزش‌شناسی
خدمتگزاری، یک شیوه‌ی انجام کار	یک شیوه‌ی زندگی	یک شیوه‌ی بودن	مدل‌های روانشناسی و علمی (میویک)
باور به این‌که خدایی وجود ندارد.	در وجود / عدم وجود خدا ابهام وجود دارد.	توحید	

در پژوهش پیش‌روی، پس از بررسی ادبیات رهبری خدمتگزار و تلخیص مباحث، تعاریف عملیاتی در قالب مقایسه رهبری دستوری و خدمتگزار به شکل جدول ۳ استخراج شد؛ و از دل موارد مقایسه، تم‌های اصلی استخراج گردید.

جدول ۳ تعاریف عملیاتی در قالب مقایسه رهبری دستوری و رهبری خدمتگزار

تفاوت اصلی	گزاره رهبری خدمتگزار خواهشی (مبتنی بر هرم وارونه)	گزاره رهبری دستوری (مبتنی بر هرم سلسله مراتب)
خدمت	هدف رهبر: خدمت رساندن	هدف رهبر: دریافت خدمت
پدربانه برادرانه	مباشر و مسئول دیگران است.	رئیس و مدیر دیگران است.
اخلاص	رهبر به دنبال رشد و پیشرفت دیگران است؛ شکوفایی استعدادهاى دیگران؛ خود فراموشی؛ تمرکز بر تیم، شرکت یا اعضا	رهبر شهرت طلب، جاه طلب؛ تصمیم‌ها معطوف به حفظ و ارتقای جایگاه و مقام
جهاد	تمام توان جسمی، ذهنی، روانی، و احساسی خود را برای خدمت کردن به کار می‌بندد.	تنها بخشی از توان جسمی و ذهنی خود را صرف سازمان می‌کند

وظیفه، مسئولیت	عنوان و پست مهم‌تر از مسئولیت‌ها: اصالت مقام	مسئولیت مهم‌تر از پست: اصالت وظیفه
تعاون، مشورت، هم‌فکری	کارمند زیردست است؛ در تصمیم‌گیری‌ها دعوت نمی‌شود؛ اطلاعات مهم به کارمند نمی‌رسد.	کارمند هم‌تا و هم‌کار است؛ محترم است؛ عضو تیم است؛ تصمیم‌گیری مشارکتی و تسهیم اطلاعات (مدیریت دانش).
دسترس، اتاق	رهبر دور از دسترس	رهبر دائم در تعامل؛ در اتاق همیشه باز است.
مقام، جایگاه، درجه	استفاده از جایگاه و مقام برای نفوذ در دیگران؛ وابسته‌سازی دیگران. همه باید به سخنان او گوش دهند.	استفاده از قدرت خود برای خدمتگزاری؛ کمک به مستقل بارآمدن دیگران.
گوش دادن	اول می‌فهماند	قبل از هر تصمیمی به سخنان دیگران گوش می‌دهد.
شناخت، درک	سرزنش ضعف دیگران؛ عدم پذیرش اشتباهات و ضعف‌های خود عدم استقبال از انتقاد سازنده؛ ثبت موقعیت به نام خود	اول می‌فهمد؛ بعد می‌فهماند. اشتباه جزئی از کار است؛ عبرت‌گیری از اشتباهات
عبرت، درس	مهم‌بودن فرآیند موفقیت به اندازه خود موفقیت	استقبال از انتقاد سازنده؛ سهیم دانستن همه افراد در نتایج؛
انتقادپذیری، افناده‌گی	عدم آموزش دیگران	آموزش و سرمایه‌گذاری روی دیگران
تعاون، همکاری، آموزش	تبعیت زیردستان به خاطر جایگاه و قدرت رهبر	پیروی پیروان از روی علاقه به رهبر
محبوبیت، بیرونی، جاذبه، محبیت	اتخاذ محرمانه تصمیمات: اهمیت موضوع	اتخاذ آشکار تصمیمات: اصول مشترک
مشارکت، همفکری	استعمال همه‌گونه فریب و تطمیع و قدرت برای برنده‌شدن؛ همکاری افراد از سر ترس	اصل متقاعدسازی برای برنده‌شدن؛ افراد به دلیل احترام، احساس صداقت و درستکاری رهبر با وی همکاری می‌کنند.
صداقت، احترام، ارتقاء	ارتقای درجه به افراد کاملاً رام و مطمیع	ارتقاء افرادی که در موقعیت نقش داشته‌اند.

الهام بخش، الگو	کنترل درونی: تشویق، الهام بخشی، الگوبودن، انگیزش، متقاعدسازی	تحمیل کنترل بیرونی به وسیله قوانین، مقررات و آیین نامه ها
پاسخگویی	پاسخگویی به کل سیستم؛ استقبال از ارزیابی دیگران به عنوان روشی برای بهبود	پاسخگویی تنها به مافوق، هرگونه اظهار نظری، فضولی و دخالت در کار است.
شایسته سالاری، صلاحیت، شایستگی	شایسته سالار است: حاضر است پست و مقام خود را به افراد با صلاحیت و شایستگی بیشتری واگذار کند.	ریاست طلب است: دودستی به پست و مقام می چسبد و آن را رها نمی کند.
جانشین	دغدغه تربیت و توسعه جانشین خلف را دارد.	علاقه ای به بازتولید خود از راه تربیت جانشین لایق ندارد.
قدرت، تفویض	تفویض قدرت به دیگران	تمرکز قدرت در دست خود
تعهد، ایثار	خود را حتی در قبال مسائل خارج از کنترلش متعهد می داند.	محافظه کار است: خود را تنها در قبال مسائل تحت کنترل مستقیمش متعهد می داند.
مربیگری	مربیگری دوطرفه با کارکنان از طریق بازخورد	به طور دوره ای عملکرد کارکنان را یک طرفه کنترل می کند.
وحدت، شیعه، سنی، محرومان	به دنبال برقراری تعادل بین خواسته های تمامی ذینفعان	نفع برخی از ذینفعان را ملاک عمل قرار می دهد
تغییر، بهبود، آبادانی، سازندگی	بهبود مستمر	حفظ وضع موجود
فرمانده، فرماندهی، ریاست	دیگران شریک او هستند و توسعه ای آنها هدف است.	دیگران ابزار انسانی و منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان
کار، جامعه	کار عملی خلاق و سازنده برای فرد و جامعه است.	کار، معامله ای وقت دیگران با پول است.

پیشینه تجربی

تاکنون بیش از سیصد عنوان کتاب، دویست رساله ای دکترا و کارشناسی ارشد و صدها مقاله در باب رهبری خدمتگزار به رشته ی تحریر درآمده است. و هر ساله سمینارها و کنفرانس های مختلفی در این باب برگزار می شود [۲۶]. مبدأ مفهوم "رهبری خدمتگزار، گرین لیف (۱۹۷۲)

میلادی بوده است [۲۷]. نخستین بار مقاله‌ای با عنوان «خادم به‌مثابه رهبر»^۱ منتشر ساخت و در آن این مفهوم را مطرح کرد. وی کتاب بعدی خود «رهبری خدمتگزار، سفری به سوی قدرت مشروع و بزرگی» را پس از آن چاپ کرد و به این مفهوم رسمیت بخشید. به عقیده‌ی وی رهبری کسی است که به پیروان خود خدمت کند [۲۸].

مطالعات افرادی چون پیتر سنگه^۲ (۱۹۹۴)، استیون کاوی^۳ (۱۹۹۴)، مارگارت ویتلی^۴ (۱۹۹۴)، و ران هیفتر^۵ (۱۹۹۴) باعث اعتباربخشی به این مفهوم شده و مفهوم "رهبری خدمتگزار" را به مفهومی کلیدی در ادبیات رهبری سازمان تبدیل کرده است. بیشتر مطالعات در زمینه‌ی رهبری خدمتگزار ماهیت نظری دارند. علت این امر جوان‌بودن این حوزه‌ی مطالعاتی است. پس از گرین لیف مدل‌های دیگری برای رهبری خدمتگزار تعریف شد که به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. مدل وینستون؛ ۲. مدل انووگو و دنیس؛ ۳. مدل راسل، استون و پارولینی؛ ۴. مدل پارولینی [۲].

از افرادی که تمرکز فراوانی روی مبحث رهبری خدمتگزار داشته پترسون^۶ می‌باشد. در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوگرایی (پست‌مدرن) می‌نامند، ویژگی‌های رهبری بسیار متفاوت است؛ و سبک رهبری خدمتگزار در کانون فعالیت‌ها قرار می‌گیرد، زیرا مدیر خدماتی را به کارکنان ارائه می‌کند؛ که آنها نیز به‌نوبه‌ی خود خدماتی را به مشتریان ارائه می‌نمایند [۲۹]. پترسون (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه‌ی رهبری خدمتگزار را ارائه کرد؛ وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار، زمینه‌ساز تحقیقات بسیاری شد. از نظر او تئوری‌های قبلی در زمینه‌ی رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادل‌ی به‌اندازه‌ی کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. به عقیده‌ی او، رهبری خدمتگزار مدل بسط‌یافته‌ی رهبری تحولی است [۲ به نقل از ۳۰]. او در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار، به بیان این نظریه پرداخت. او این ارزش‌ها را سازه‌های^۷ رهبری خدمتگزار نامید. مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارت‌اند از: عشق الهی^۸، تواضع و فروتنی^۹، نوع‌دوستی^{۱۰}، قابلیت اعتماد^{۱۱}، چشم‌انداز^{۱۲}، خدمت‌رسانی^{۱۳} و توانمندسازی^{۱۴} [۱۶]. در نهایت رهبری خدمتگزار بر اساس این هفت سازه مشخص گردید:

عشق الهی: اساس رابطه‌ی کارکنان و رهبر خدمتگزار براساس این عشق بنا شده است. وینستون^{۱۵} (۲۰۰۳) معتقد است این عشق به مفهوم اخلاقی و معنوی است [۳۱]. در این شیوه هر فرد به‌عنوان انسانی کامل با تمایلات و نیازهای گوناگون دیده می‌شود [۳۲].

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه سندگه و وینز^{۱۶} (۲۰۰۱) بدین معناست که فرد فقط به خود توجه نکند؛ بلکه به دیگران، به توانایی‌ها و استعدادهای آنها، نیز توجه کند [۲].

نوع‌دوستی: مونرو^{۱۷} (۱۹۹۴) نوع‌دوستی را این‌گونه تعریف می‌کند: رفتارهایی که به قصد منفعت‌رساندن به دیگران انجام می‌شود [۲]، حتی اگر برای انجام‌دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به‌خطر بیندازد [۳۲].

-
- Servant as Leader^۱
 - Senge, p.^۲
 - Stephen Covey^۳
 - Margaret Witli^۴
 - Ron Hifter^۵
 - Patterson^۶
 - Construct^۷
 - Agapao Love^۸
 - Humility^۹
 - Altruism^{۱۰}
 - Trusty^{۱۱}
 - Vision^{۱۲}
 - Service^{۱۳}
 - Empowerment^{۱۴}
 - Winston^{۱۵}
 - Sandage and Wiens^{۱۶}
 - Monroe^{۱۷}

چشم‌انداز: آنچه رهبری را از مدیریت متمایز می‌کند این است که رهبران می‌توانند برای آینده چشم‌اندازی ایجاد کنند. نقش محوری و اساسی رهبری خدمتگزار، ایجاد یک چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان است. این چشم‌انداز باید الهام‌بخش و توانمندساز باشد. در تعریف کلی چشم‌انداز را می‌توان تصویری از آینده که اشتیاق و علاقه را در کارکنان ایجاد می‌کند، تعریف نمود [۳۳].

اعتماد: به اشتیاق و علاقه‌ی یک گروه به اقدامات گروه دیگر اعتماد گفته می‌شود. یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط رهبر - پیرو، اعتماد است و این اعتماد جوهره‌ی رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد. میلرز^۱ (۱۹۹۴) معتقد است رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند، اعتماد را در بین افراد ایجاد می‌کنند [۳۲ و ۳۴].

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی هسته‌ی محوری در رهبری خدمتگزار است. رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. کاردونا^۲ (۲۰۰۰) معتقد است یک رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند؛ تا این که دیگران به خدمت او درآیند. افراد در برابر رهبری که به آنها خدمت می‌کند احساس مسئولیت می‌کنند [۲]. رهبران باید به ارائه‌ی خدمت مشتاق بوده و آن را یک افتخار بدانند. خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد [۵]. روحیه‌ی خدمت‌رسانی، رهبران را تشویق می‌کند تا به جای فکر کردن به منافع خود در فکر خدمت به افراد و تأمین منافع آنها باشند [۱۹].

توانمندسازی: توانمندسازی به واگذاری قدرت به دیگران گفته می‌شود و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش‌دادن مؤثر، ایجاد حس معناداری، ارزش‌نهادن بر عشق و خدمت‌رسانی می‌باشد. توانمندسازی عامل حیاتی و اساسی در کارآیی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود و بر کار تیمی تأکید دارد. هدف اصلی در توانمندسازی ایجاد رهبرانی موفق در کلیه‌ی سطوح مختلف سازمان می‌باشد [۳۵].

هدف اصلی در این پژوهش موردکاوی شخصیت شهید شوشتری از حیث خصیصه‌های رهبری خدمتگزار می‌باشد. تحقیق از نوع کیفی و اکتشافی است؛ بنابراین فرضیه‌ای ندارد، و به جای فرضیه، پرسش‌های پژوهشی مطرح می‌شود. سؤال اصلی پژوهش عبارت‌است از: "مدل مفهومی رهبری خدمتگزار شهید شوشتری چه قدر با الگوهای متداول بین‌المللی تطابق دارد؟" برای پاسخ به این پرسش، بایستی به چیستی و چگونگی رهبری خدمتگزار بپردازیم. همچنین مؤلفه‌های الگوی رهبری خدمتگزار را شناسایی نماییم. در ادامه، مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار شهید شوشتری را شناسایی و میزان تعمیم‌پذیری بومی این الگو را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۳- روش پژوهش

تحقیقات از نظر هدف و جهت‌گیری کلی به چهار دسته‌ی کاربردی، تحقیق و توسعه، بنیادی و ارزیابی تقسیم می‌شوند که این تحقیق نیز از نوع بنیادی محسوب می‌شود، چون نتیجه‌ی عمل به تولید علم تئوریک می‌انجامد. همچنین، تحقیقات علمی را براساس چگونگی به‌دست‌آوردن داده‌های مورد نیاز طرح تحقیق می‌توان به تحقیقات توصیفی یا غیرآزمایشی و تحقیقات آزمایشی تقسیم کرد. بر این اساس تحقیق حاضر به جهت گردآوری داده‌ها به صورت کاملاً طبیعی و بدون دستکاری در زمره‌ی تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) محسوب می‌شود.

مطالعه موردی^۳

مطالعه موردی به زبان ساده، روشی است که از منابع اطلاعاتی هرچه بیشتر برای بررسی نظام‌مند افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا رویدادها استفاده می‌کند. مطالعه موردی، هنگامی انجام می‌شود که پژوهشگر نیازمند فهم یا تبیین یک پدیده است [۳۶]. در دهه ۱۸۸۰ میلادی کریستفر لانگدل^۴ سرپرست دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد، روش مطالعه موردی که قبلاً توسط فلاسفه چینی مورد استفاده قرار گرفته بود را مجدداً احیا کرد؛ به گونه‌ای که در دانشکده‌های بازرگانی، و پزشکی به کار گرفته شد. لانگدل احساس کرد که دانشجویان زمانی که آرای واقعی قضات را مورد مطالعه قرار می‌دهند، در مقایسه با زمانی که فقط از متون حقوقی استفاده می‌کنند، مطالب بیشتری می‌آموزند. پس از آن بود که این روش برای آموزش دانشجویان در رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفت. در جدول ۴ ویژگی‌های مطالعه موردی به‌اختصار آمده است. [۲]

^۱ Milers

^۲ Cardona

^۳ Case study

^۴ Longdel

جدول ۴ ویژگی‌های مطالعه موردی [۳۷]

مطالعه عمیق	به‌جای	مطالعه گسترده
تمرکز بر موضوعی خاص	به‌جای	تمرکز بر موضوعی کلی
تأکید بر روابط و فرآیندها	به‌جای	تأکید بر نتایج و محصولات خروجی
نگرش کل‌گرا و سیستمی	به‌جای	نگرش انفکاک‌ی و دیدن اجزا به‌صورت مجزا از هم
مجموعه‌ای طبیعی	به‌جای	موقعیت مصنوعی
منابع متعدد	به‌جای	استفاده از یک روش گردآوری داده‌ها

در صورتی که پژوهشگر بخواهد به بررسی یک مورد از جنبه‌های بی‌شمار (متغیرهای زیاد) بپردازد، از روش مطالعه موردی استفاده می‌کند. بررسی موردی می‌تواند از نظر زمانی و مکانی محدود شود. لذا مورد می‌تواند یک واحد یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به‌هم باشد. هدف کلی در هر مطالعه موردی، مشاهده تفصیلی ابعاد مورد تحت بررسی و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه کل‌نگر است. در مطالعه موردی جهت درک عمقی یک مورد، پژوهشگر مایل است ویژگی‌های مورد، شرایط محیطی آن، عوامل تأثیرگذار و به‌طور کلی هر جنبه‌ای که می‌تواند مورد را آشکارتر کند، مورد بررسی قرار دهد [۳۸]. مطالعه موردی، هم از جهتی جزو روش‌های پژوهش کیفی و هم از جهتی جزو روش‌های کمی محسوب می‌شود. در صورتی که پژوهشگری بخواهد با مطالعه موردی تئوری‌پردازی کند، در زمره‌ی روش‌های پژوهش کیفی محسوب می‌شود و چنانچه پژوهشگر فقط بخواهد بر اساس تئوری یا مدلی، چند مورد را تحلیل کند، جزو روش‌های پژوهش کمی محسوب می‌گردد. در پژوهش حاضر، نوع اول مطالعه موردی مد نظر است که به تشریح آن خواهیم پرداخت. چهار کاربرد متفاوت پژوهش‌های موردی عبارتند از: (۱) بیان روابط علی بین رویدادهای زندگی واقعی؛ (۲) شرح بستری که در آن اقدامی صورت گرفته است؛ (۳) استفاده از پژوهش موردی به‌عنوان وسیله‌ی ارزیابی (ارائه‌ی نمونه‌ای از پژوهش موردی به‌عنوان یک الگوی توصیفی)؛ (۴) زمانی که سایر روش‌های پژوهش نتوانند به نتایج قطعی و مشخص برسند [۳۹].

پژوهش موردی زمانی اولویت دارد که فرد پژوهشگر درصدد برآید رویدادهای کنونی را بررسی کند ولی نتواند در رفتار ذی‌ربط هیچ نوع دست‌کاری کند یا آن را تغییر دهد. از این لحاظ پژوهش موردی شاید نزدیک به پژوهش تاریخی شود، ولی دو منبع مشاهده و مصاحبه که برای جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش موردی استفاده می‌شود، آن را از پژوهش تاریخی جدا می‌کند [۳۹]. رویکرد مطالعه موردی یک شیوه یا روش نیست، بلکه نوعی استراتژی پژوهش است. درون این استراتژی، روش‌ها یا شیوه‌های متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد و ممکن است این روش‌ها، کمی، کیفی یا ترکیبی از هر دو باشد. گرچه این موضوع بنابر نوع پرسش‌ها یا سؤال‌ها، روش‌ها و فنون مشخص می‌شوند، ولی عموماً این فنون، کیفی هستند [۴۰].

انواع مطالعه موردی

تئوری و ساختارهای تئوریک در تمام انواع پژوهش‌های موردی مفیدند. دست کم شش نوع پژوهش موردی را براساس یک ماتریس ۲ در ۳، برای پژوهش می‌توان شناسایی کرد. اولاً پژوهش موردی ممکن است مبتنی بر پژوهش بر روی یک و یا چند مورد باشد. ثانیاً پژوهش‌های تک‌موردی و چندموردی می‌توانند اکتشافی، توصیفی و یا تبیینی باشند [۳۹].

جدول ۵ تبیین انواع مطالعات موردی [۳۹]

چندموردی	بررسی امکان‌پذیری دو و یا بیش از دو مورد	شرح کاملی از دو و یا بیش از دو مورد	ارائه‌کننده داده مربوط به رابطه علی دو و یا بیش از دو مورد
	بررسی امکان‌پذیری یک مورد خاص	شرح کامل یک مورد خاص	ارائه‌کننده داده مربوط به رابطه علی یک مورد خاص

اکتشافی

توصیفی

تبیینی

روش پژوهش حاضر، براساس چارچوب بالا، مطالعه‌ی یک‌موردی از نوع توصیفی می‌باشد.

مراحل انجام مطالعه موردی

۱) عینیت و تعریف سؤال‌های پژوهش

محقق با تنظیم سؤال‌های پژوهش در مورد وضعیت یا مشکلی که باید مطالعه شود و تعیین اهداف مطالعه، کانون تمرکز مطالعه را مشخص می‌کند. پژوهشگر، با استفاده از انواع روش‌های جمع‌آوری داده‌ها که شواهدی را برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش مهیا می‌سازد، پدیده‌ی مورد پژوهش در مطالعه موردی را عمیقاً مورد بررسی قرار می‌دهد. برای کمک به ساخت سؤال‌های پژوهش غالباً اقدام به مطالعه‌ی مبانی نظری پژوهش می‌کند. سؤال‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

۱. ملاک‌های تشخیص رهبری خدمتگزار کدامند؟
۲. شهید شوشتری حایز کدامیک از این ملاک‌ها می‌باشد؟
۳. آیا بیرون از این چارچوب، ویژگی‌های رهبری منحصربه‌فردی برای شهید شوشتری وجود دارد؟

۲) انتخاب مورد و تعیین روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

در طول مرحله‌ی طراحی پژوهش مطالعه موردی، پژوهشگر رویکرد خود را برای یک نمونه یا چند نمونه انتخاب کرده و تعیین می‌کند که چه رویکردی را برای گردآوری و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار خواهد داد. یکی از مزایای پژوهش موردی، امکان استفاده از روش‌های مختلف در فرآیند گردآوری داده‌ها است. پژوهشگر باید در ابتدا تعیین کند که برای پاسخ‌دادن به سؤال‌های پژوهش نیاز به چه شواهدی دارد تا بتواند روش تحلیل داده‌ها و روش گردآوری داده‌ها را مشخص نماید. پژوهشگر باید به‌طور نظام‌مند از روش‌های گردآوری داده‌ها استفاده نماید.

۳) آماده‌شدن برای جمع‌آوری داده‌ها

چون در مطالعه موردی حجم زیاد داده‌ها از منابع متعدد تولید می‌شوند، سازماندهی نظام‌مند این داده‌ها برای جلوگیری از مستغرق‌شدن پژوهشگر در داده‌ها و جلوگیری از دورشدن از هدف پژوهش مهم است. پژوهشگر باید یک پایگاه داده ایجاد کند تا طبقه‌بندی، رتبه‌بندی، ذخیره‌سازی و بازیابی داده‌ها را تسهیل کند.

۴) گردآوری داده‌های میدانی

هر کدام از استراتژی‌های پژوهشی از یک یا چند شیوه برای جمع‌آوری داده‌های تجربی استفاده می‌کنند. برخی از پژوهشگران اصطلاح "مواد تجربی" را نسبت به داده‌ها ترجیح می‌دهند. چون داده‌ها بیشتر غیرعددی‌اند. شیوه‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی شامل: مصاحبه، فنون مشاهده‌ای نظیر مشاهده مشارکتی و کار میدانی و پژوهش براساس اسناد و مدارک می‌باشد، ولی به‌طور کلی اصلی‌ترین فن جمع‌آوری داده در پژوهش کیفی، مصاحبه است.

دست کم چهار منبع اطلاعاتی را می‌توان در مطالعات موردی در نظر گرفت:

اسناد. به‌عنوان منبع غنی برای داده‌ها که شامل نامه، یادداشت، صورت‌جلسه، دستور کار، تذکره‌های تاریخی، بروشور، کتابچه و غیره است. **مصاحبه.** در برخی مطالعات موردی، می‌توان روش‌های پژوهش پیمایشی را به‌کار برد و از پاسخگویان درخواست کرد تا پرسشنامه‌هایی را پُر کنند. در برخی دیگر، می‌توان از مصاحبه عمیق هم استفاده کرد.

مشاهده مشارکتی. در این روش، پژوهشگر به میان مشاهده‌شوندگان رفته و در رفتار تحت مشاهده، مشارکت می‌کند و همزمان به جمع‌آوری اطلاعات در محل پژوهش می‌پردازد.

مصنوعات انسانی. شامل وسایلی مثل ابزار، یک مبل یا حتی یک متن چاپ‌شده رایانه‌ای.

۵) ارزیابی و تحلیل داده‌ها

برخلاف فنون پژوهش کمی در مطالعه موردی، فرمول‌های مشخص یا دستورات‌عمل‌های گام‌به‌گام، به‌سبک کتاب آشنایی برای هدایت پژوهشگر در جریان داده‌ها وجود ندارد.

۶) تهیه گزارش

گزارش مطالعه موردی، به‌طریقی که یک مشکل پیچیده را به‌صورت قابل فهم منتقل نماید، نوشته می‌شود. هدف گزارش مکتوب، نشان‌دادن یک مشکل پیچیده با روشی که تجربه‌ای نیابتی به خواننده بدهد، است. به‌طور کلی انجام پژوهش موردی مستلزم در دست داشتن منابع وسیع و صرف زمان زیادی است که از حد پژوهشگر مستقل و یا دانشجو فراتر می‌رود [۴۰].

مراحل اجرایی پژوهش

- از آنجا که این پژوهش از نوع موردکاوی ترکیبی است. مراحل اجرای تحقیق به ترتیب زیر است:
- مرحله ۱. تعاریف عملیاتی خصوصیات رهبری خدمتگزار مبتنی بر ادبیات مربوط به مدیریت خدمتگزار استخراج می‌شود.
 - مرحله ۲. تحلیل هدفمند اسناد برای بررسی گویه‌ها در داخل آن انجام می‌شود.
 - مرحله ۳. نتایج تحلیل و تفسیر ارائه می‌گردد.
 - مرحله ۴. مبتنی بر تحلیل‌ها، نتایج و یافته‌های تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرد.

پایایی و روایی ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش

یکی از محورهای اساسی در انجام هر نوع پژوهشی، اعم از کمی و کیفی، ممیزی پژوهشی است. ممیزی پژوهشی عبارت است از فرایند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و دستیابی به یقین. بدون وجود دقت علمی، پژوهش بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین دغدغه نسبت به پایایی و روایی در همه‌ی شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد. تعدادی از پژوهشگران پیش‌تاز در عرصه‌ی پژوهش‌های کیفی به‌جای تعیین چگونگی توجه به دقت علمی در پژوهش کیفی، ادعا کرده‌اند که روایی و پایایی، واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند [۴۱]. برخی از لنديشمندان معیارهای دیگری را برای تعیین روایی و پایایی و همین‌طور تضمین دقت علمی در پژوهش کیفی پیشنهاد کرده‌اند [۴۲]. در دهه‌ی ۱۹۸۰، گوبا و لینکلن مفهوم "قابلیت اعتماد" را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهار عنصر «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید» تشکیل می‌شد [۴۰].

به نقل از دانایی فرد و مظفری (۱۳۸۷)، از دیدگاه دنزین انواع متعددی از پایایی در روش‌شناسی کیفی وجود دارد:

۱. پایایی در ره‌آورد: زمانی محقق می‌شود که شیوه‌ی انتخابی مشاهده‌ی انتخابی به‌طور دایم، ره‌آورد مشابهی فراهم می‌کند.
 ۲. پایایی در مشاهده: که به ماهیت تغییرناپذیر یک مشاهده در گذر زمان مرتبط می‌شود.
 ۳. پایایی همزمان: به مقایسه‌پذیری یا هم‌افزایی مشاهدات که همزمان رخ می‌دهند، اشاره می‌کند.
- پژوهشگران باید آگاه باشند که روایی و پایایی به هیچ‌وجه متقارن نیستند. کسب پایایی کامل بدون هیچ‌گونه روایی آسان نیست. از طرف دیگر روایی کامل می‌تواند پایایی را برای هر مشاهده‌ای که می‌تواند منجر به حقیقت شود، تضمین می‌کند. در پژوهش کیفی، ممیزی پژوهشی اشاره به سازوکارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی یک پژوهش طی فرایند انجام پژوهش استفاده می‌شود، این سازوکارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزریق می‌شود تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در مدل و قبل از این که تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته‌ی پژوهشی معتبر ایجاد کند. برای اجرای ممیزی پژوهشی که روایی و پایایی داده‌ها را در پژوهش کمی یا کیفی تضمین می‌کند، استراتژی‌های مختلفی پیشنهاد شده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر هستند:
۱. حساسیت پژوهشگر: روایی و پایایی پژوهش فقط به تبحر پژوهشگر کیفی بستگی دارد، خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری و مهارت پژوهشگر در استفاده از استراتژی ممیزی است که روایی و پایایی بررسی را تعیین می‌کند. برای مثال، تحلیل مستمر منجر به حدس‌ها و سؤال‌هایی می‌شود که نمونه‌گیری هدفمند را ایجاب می‌کند. پژوهشگر داده‌ها را تحلیل می‌کند و این تحلیل، میزان درگیر کردن آزمودنی بعدی در پژوهش را تعیین می‌کند. فقدان حساسیت پژوهشگر ممکن است به علت فقدان دانش، پایبندی بیش از حد به دستورالعمل‌ها به‌جای گوش دادن به داده‌ها، ناتوانی در انتزاع، ترکیب یا حرکت فراتر از فنون کدگذاری داده‌ها باشد.

۲. انسجام روش‌شناسی: انسجام روش‌شناسی همسویی بین سؤال‌ها و عناصر شیوه‌ی پژوهش را تضمین می‌کند. وابستگی متقابل اجزای پژوهش کیفی ایجاب می‌کند که سؤال پژوهش با شیوه‌ی پژوهش که داده‌ها و رویه‌های تحلیل را با هم سازگار می‌سازد، همساز باشد. فرایند پژوهش در پژوهش کیفی خطی نیست. داده‌ها ممکن است به‌نحو متفاوتی بررسی شوند. طوری که ممکن است سؤال پژوهش، تغییر داده شود یا شیوه‌های گردآوری داده‌ها اصلاح گردد. ممکن است طرح‌های نمونه‌گیری گسترش داده شده یا به‌طور کلی دگرگون شوند. متناسب ساختن این عناصر با داده‌ها جهت رعایت اهداف تحلیلی باید با ممیزی پژوهش، عنصر قبلی و پیش‌فرض‌های روش‌شناسانه به‌عنوان یک کل متناسب باشد.

۳. متناسب بودن نمونه: در نمونه‌ی پژوهش کیفی، باید از آزمودنی‌هایی استفاده شود که بهترین دانش در مورد موضوع پژوهشی را دارا هستند. این امر باعث می‌شود که کارآمدی و اثربخشی اشباع طبقه‌ها همراه با بهینه‌کردن کیفیت ایده‌ها تضمین شود. جست‌وجو برای موردهای

منفی بسیار اساسی است، زیرا با نشان دادن برخی از جنبه‌های تحلیلی پدیده که از ابتدا کمتر روشن هستند، روایی تضمین می‌شود. اشباع داده‌ها، تکرارپذیری در طبقه‌ها را تضمین می‌کند؛ تکرارپذیری، جامع بودن و کامل بودن را ممیزی و تضمین می‌کند.

۴. گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها: این ویژگی تعامل متقابل بین آنچه دانسته می‌شود و آنچه باید دانسته شود را شکل می‌دهد. تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل، جوهر دستیابی به روایی و پایایی است.

۵. اندیشیدن تئوریک: در گذر زمان انجام پژوهش، ایده‌هایی از درون داده‌ها ظهور می‌کند که در داده‌های جدید مجدداً تأیید می‌شوند؛ این امر باعث ظهور ایده‌های جدیدی می‌شود که به نوبه‌ی خود باید در داده‌هایی که قبلاً گردآوری شده ممیزی پژوهشی شوند. اندیشیدن تئوریک مستلزم نگاه‌های کلان و خرد است که به طور مستمر داده‌ها را مجدداً بازبینی می‌کنند و نوعی مبنای محکم برای پژوهش می‌سازند.

۶. شکل‌دهی به تئوری: اشاره به تعامل بین نگاه خرد نسبت به داده‌ها و درک تئوریک و مفهومی کلان دارد. به این ترتیب تئوری از دو طریق شکل داده می‌شود: نخست به‌عنوان ره‌آورد فرایند پژوهش، نه اصلاح یک چارچوب از قبل تعیین‌شده در طول مسیر تحول؛ و دیگر به‌عنوان مبنایی برای مقایسه و توسعه‌ی بیشتر تئوری. تئوری‌های معتبر به‌نحوی مناسب شکل گرفته‌اند و از ویژگی جامع بودن، منطقی بودن، ایجاز و سازگاری درونی برخوردارند [۴۰].

۴- یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها

شرحی کوتاه از زندگی شهید نورعلی شوشتری (۱۳۲۷ - ۱۳۸۸)

نورعلی شوشتری در سال ۱۳۲۷ در روستای ینگجه از توابع بخش سرولایت نیشابور دیده به جهان گشود. وی فرماندهی سپاه در مناطق مختلفی از جمله کردستان، آذربایجان و سیستان و بلوچستان را برعهده داشته است؛ و در اکثر عملیات‌ها با مسئولیت‌های مختلف به‌ویژه فرماندهی محورهای عملیاتی حضوری فعال داشت؛ که هفت‌بار جراحت شدید، ماحصل این حضور بوده است. با وقوع عملیات مرصاد وی به توصیه مقام معظم رهبری، مسئولیت این عملیات را برعهده گرفت و به‌نقل از شهید صیاد شیرازی فرماندهی خوبی از خود به نمایش گذاشت؛ تاجایی که در تماس مرحوم حاج سید احمد خمینی با وی و ابلاغ گزارش پیشرفت عملیات توسط آن مرحوم به امام خمینی (ره)، حضرت امام خطاب به سردار شوشتری می‌فرمایند: "در این دنیا که نمی‌توانم کاری بکنم. اگر آبرویی داشته باشم در آن دنیا قطعاً شما را شفاعت خواهم کرد."

نتایج تحلیل محتوای اسناد مربوط به شهید شوشتری

موردکاوی در پژوهش حاضر به‌روش تحلیل کیفی محتوا صورت گرفت. خصوصیات مقایسه رهبری خدمتگزار و رهبری دستوری از ادبیات مربوط به رهبری استخراج شده و به‌صورت جدول ۶ درآمد. سپس برای ایجاد تعاریف عملیاتی قابل بررسی در تحلیل اسناد، مبتنی بر تم‌های اصلی هریک از خصوصیات استخراج و ملاک تحلیل قرار گرفت. و در صورت یافتن جملات تأییدکننده برحسب هریک از دو نوع دستوری و یا خدمتگزار بودن دسته‌بندی شده و کمیت تواتر آنها در ستون جلوی هر سطر از خصوصیات ثبت گردید. جدول ۵ نمونه‌ای از این تحلیل کیفی محتوا است.

جدول ۵ نمونه‌ای از تحلیل کیفی محتوا

۱. هدف رهبر با تم اصلی خدمت
الف. خدمتش برای خدا بود، می‌گفت می‌خواهم همه‌ی کارهایم ذخیره‌ای باشد برای آخرت. بارها و بارها مجروح شد ولی هرگز دنبال جانپزایی‌اش نرفت، می‌گفت این ترکش‌ها را برای روز قیامت نگه داشته‌ام. از هر عملیات تیروترکش‌های زیادی به یادگار داشت.
ب. نورعلی شوشتری معتقد بود، امنیت در منطقه‌ی سیستان و بلوچستان فقط با خدمت‌رسانی و عدالت‌محوری به نتیجه می‌رسد. اهل تسنن بلوچ هم به او علاقه‌مند بودند و به او احترام خاصی می‌گذاشتند. در منطقه خیلی خوب فعالیت کرده بود.
ج. می‌گفت یا اسیر می‌شوم یا شهید. اما نگران این بود که از قافله عقب مانده‌است. می‌گفتند: من لیاقت شهادت را نداشتم. من هم دل‌داری‌شان می‌دادم که حاج‌آقا نمی‌شود که همه افراد شهید شوند، بالاخره باید افرادی هم بمانند تا به مردم خدمت کنند.
د. نورعلی وارد میدانی به نام جهاد و خدمت‌رسانی شده بود.

ه. خدمت پشت میز نشینی را دوست نداشت.
و. آنقدر خدمت صادقانه انجام داد که لایق شد و خداوند پر پروازش را در خدمت رسانی و رفع محرومیت و از همه مهم تر ایجاد امنیت در منطقه‌ی سیستان و بلوچستان به او عطا فرمود.
ز. چون از خادمین امام رضا (ع) بود، بخشی از وقت کوتاه خود را صرف خادمی آن بارگاه ملکوتی می کرد.
ح. گفت: نه، الان واقعا آنجا لازم هستیم و باید به این مردم محروم خدمت کنم.
ط. من یک لحظه خدمت در این لباس را به هزاران سال استانداری نمی فروشم.
ی. یک بار سردار شوشتری برایم تعریف کرد که اوایل سال ۵۸ در خواب دیدم که امام خمینی (ره) به روستای ما آمده و از من خواستند تا در خدمت سپاه پاسداران باشم.
ک. در راه خدمت به اسلام سر از پا نمی شناخت و آن را عبادت می دانست.
ل. هیچ گاه از این که در کجا خدمت کند، ناراحت نبود و وقتی مسئولیت برقراری امنیت در جنوب شرق به ایشان محول شد با رضایت کامل آن را پذیرفت.
م. او ۳۲ سال از بهترین روزهای جوانی و میانسالی را برای خدمت به نظام مقدس جمهوری اسلامی، پشت سر گذاشت.
ن. و چه بسا یک ریال برای دست بوسی میان طائفه‌ها خرج نکرد و تنها به مودت مردم با نظام و خدمت نظام به مردم می اندیشید.
س. شهید شوشتری عاشق خدمت به اسلام و مردم محروم سیستان و بلوچستان بود.
ع. او فرزندان بلوچ سیستانی را همچون فرزندان و نوه‌های خود در آغوش پرمهرش می فشرد و ذاتا انسانی مهربان، دلسوز و مردمی بود.
ف. سپاه پاسداران یک فرمانده مؤمن، شجاع و خردمند را در راه آسایش، امنیت و خدمت به مردم سیستان و بلوچستان قربانی راه خدا کرد.
ص. یک آدم شصت ساله، پس از پنج روز کار سنگین توی تهران، چهارشنبه شب یا صبح پنجشنبه به صورت هفتگی و چندسال پیاپی، به مشهد برود تا در عرض دو روز و در کنار احساس آرامش خانوادگی، به کار خدمت در حرم امام رضا (ع) برسد، مشکلات خانواده شهدا و رزمندگان خراسانی را پیگیری بکند، به روستای زادگاهش در یک صد و هفتاد کیلومتری مشهد برود، کار کشاورزی و صلح و صلوات با اقوامش را به جا بیاورد و هزار کار دیگر؟
ق. روستایی بود و در یک زندگی سخت و فقیرانه بزرگ شده بود و فردی رنج کشیده و بسیار محکم بود. به همین خاطر در طول زندگی به محرومان توجه ویژه داشت و خدمت به آنان را عبادتی بزرگ می دانست.
ر. برنامه‌ای که ایشان برای منطقه‌ی جنوب شرق کشور اعلام کرده بودند، چند بند داشت که از آن جمله، رسیدگی به وضعیت اشتغال مردم منطقه و رفع محرومیت از مردم بود.
ش. شوشتری دنبال برنامه‌های دیگر است و بیشتر بر اقدامات فرهنگی و محرومیت زدایی منطقه تأکید دارد.
ت. شوشتری همچون پدری دلسوز، دست نوازش بر سر یتیمان می کشید و از بیوه‌زن‌ها و پیرمردان و پیرزنان سرکشی و به نیازمندان و مستمندان دست یاری می رساند.
ث. سردار شوشتری توانست اقدامات مفیدی برای مردم منطقه انجام دهد که احداث بیمارستان‌های مجهز صحرائی در مناطق محروم بلوچستان از جمله همین اقدامات است.

جدول ۶ بررسی نحوه رهبری شهید شوشتری مبتنی بر تحلیل اسناد مبتنی بر تواتر در متن در قالب مقایسه‌ی خصوصیات رهبری خدمتگزار و رهبری دستوری از ادبیات مربوط به رهبری

گزاره رهبری دستوری (بر هرم سلسله مراتب) رهبری دستوری (مبتنی بر هرم سلسله مراتب)	رتبه	گزاره رهبری خدمتگزار رهبر خدمتگزار: خواهشی (مبتنی بر هرم وارونه)	رتبه	تم اصلی
هدف رهبر: دریافت خدمت	۰	هدف رهبر: خدمت رساندن	۰	خدمت
رئیس و مدیر دیگران است.	۰	مباشر و مسئول دیگران است.	۰	پدرانه، برادرانه
رهبر شهرت طلب، جاه طلب؛ تصمیم‌ها معطوف به حفظ و ارتقای جایگاه و مقام	۰	رهبر به دنبال رشد و پیشرفت دیگران است؛ شکوفایی استعدادها؛ دیگران؛ خود فراموشی؛ تمرکز بر تیم، شرکت یا اعضا	۰	اخلاص
تنها بخشی از توان جسمی و ذهنی خود را صرف سازمان می‌کند.	۰	تمام توان جسمی، ذهنی، روانی و احساسی خود را برای خدمت کردن به کار می‌بندد.	۰	جهاد، جهاد
عنوان پست مهم‌تر از مسئولیت‌ها؛ اصالت مقام	۰	مسئولیت مهم‌تر از پست؛ اصالت وظیفه	۰	وظیفه، مسئولیت
کارمند زیر دست است؛ در تصمیم‌گیری‌ها دعوت نمی‌شود؛ اطلاعات مهم به وی نمی‌رسد	۰	کارمند هم‌تا و هم‌کار است؛ محترم است؛ عضو تیم است؛ تصمیم‌گیری مشارکتی و تسهیم اطلاعات (مدیریت دانش)	۰	مشورت، تعاون، هم‌فکری
رهبر دور از دسترس	۰	رهبر دائم در تعامل؛ درِ اتاق همیشه باز	۰	دسترسی، درِ اتاق باز
استفاده از جایگاه و مقام برای نفوذ در دیگران؛ وابسته‌سازی دیگران	۰	استفاده از قدرت خود برای خدمتگزاری؛ کمک به مستقل بار آمدن دیگران	۰	مقام، جایگاه، درجه، اتاق باز
همه باید به سخنان او گوش دهند	۰	قبل از هر تصمیمی به سخنان دیگران گوش می‌دهد	۰	گوش دادن
اول می‌فهماند	۰	اول می‌فهمد بعد می‌فهماند	۰	شناخت، درک
سرزنش ضعف دیگران؛ عدم پذیرش اشتباهات و ضعف‌های خود	۰	اشتباه جزئی از کار است؛ عبرت-گیری از اشتباهات	۰	عبرت، درس

۱۲.	عدم استقبال از انتقاد سازنده؛ ثبت موقعیت به نام خود	۰	استقبال از انتقاد سازنده؛ سهمیم- دانستن همه افراد در نتایج؛ مهم- بودن فرآیند موفقیت به اندازه خود موفقیت	۵	انتقادپذیری، افتادگی
۱۳.	عدم آموزش دیگران	۰	آموزش و سرمایه‌گذاری روی دیگران	۶	تعاون، همکاری، آموزش
۱۴.	تبعیت زیردستان به‌خاطر جایگاه و قدرت رهبر	۰	پیروی پیروان از روی علاقه به رهبر	۱۹	محبوبیت، پیروی، مجازبه، محبت
۱۵.	اتخاذ محرمانه تصمیمات: اهمیت موضوع	۰	اتخاذ آشکار تصمیمات: اصول مشترک	۷	مشارکت، همفکری
۱۶.	استعمال همه‌گونه فریب و تطمیع و قدرت برای برنده شدن؛ همکاری افراد از سر ترس	۰	اصل متقاعدسازی برای برنده‌شدن؛ افراد به دلیل احترام، احساس صداقت و درستکاری رهبر با وی همکاری می‌کنند.	۲۹	احترام، صداقت، درستکاری
۱۷.	ارتقای درجه به افراد کاملاً رام و مطیع	موردی یافت نشد	ارتقای افرادی که در موقعیت نقش داشته‌اند.	موردی یافت نشد	ارتقاء
۱۸.	تحمیل کنترل بیرونی به‌وسیله قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌ها	۰	کنترل درونی: تشویق، الهام‌بخشی، الگوبودن، انگیزش، متقاعدسازی	۳۱	الهام‌بخشی، الگو
۱۹.	پاسخگویی تنها به مافوق، هرگونه اظهارنظری فضولی و دخالت در کار است.	موردی یافت نشد	پاسخگویی به کل سیستم؛ استقبال از ارزیابی دیگران به‌عنوان روشی برای بهبود	موردی یافت نشد	پاسخگویی
۲۰.	ریاست‌طلب است: دودستی به پست و مقام می‌چسبد و آن‌را رها نمی‌کند.	۰	شایسته‌سالار است: حاضر است پست و مقام خود را به افراد باصلاحیت و شایستگی بیشتر واگذار کند.	۷	شایسته‌سالاری، صلاحیت، شایستگی
۲۱.	علاقه‌ای به بازتولید خود از راه تربیت جانشین لایق ندارد.	موردی یافت نشد	دغدغه‌ی تربیت و توسعه‌ی جانشین خلف دارد.	موردی یافت نشد	جانشین- پروری
۲۲.	تمرکز قدرت در دست خود	۰	تفویض قدرت به دیگران	۱۴	قدرت، تفویض

۲۳	محافظة کار است: خود را تنها در قبال مسائل تحت کنترل مستقیمش متعهد می‌داند.	۰	خود را حتی در قبال مسائل خارج از کنترلش متعهد می‌داند	۲۴	تعهد، ایثار
۲۴	به‌طور دوره‌ای عملکرد کارکنان را یک‌طرفه کنترل می‌کند.	موردی یافت نشد	مربیگری دوطرفه با کارکنان از طریق بازخورد	موردی یافت نشد	مربیگری
۲۵	نفع برخی از ذی‌نفعان را ملاک عمل قرار می‌دهد.	۰	به‌دنبال برقراری تعادل بین خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان است.	۱۴	وحدت، سنی، شیعه، محرومان
۲۶	حفظ وضع موجود	۰	بهبود مستمر	۹	بهبود، تغییر، آبادانی، سازندگی
۲۷	دیگران ابزار انسانی و منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان	۰	دیگران شریک او هستند و توسعه‌ی آنها هدف است.	۱۷	فرمانده، فرماندهی، ریاست
۲۸	کار، معامله‌ی وقت دیگران با پول است.	۰	کار عملی خلاق و سازنده برای فرد و جامعه است		کار، جامعه

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بررسی اسناد مرتبط با شهید شوشتری نشان می‌دهد که ایشان واجد تمامی خصیصه‌های یک رهبر خدمتگزار تام می‌باشد. در تحلیل محتوای کیفی مبتنی بر تم‌های اصلی رهبری خدمتگزار حتی یک مورد ناقص خدمتگزاری وی به‌دست نیامد. همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد، تمامی موارد تحلیل محتوای کیفی مبتنی بر تم‌های اصلی رهبری؛ دال بر قوت این سبک در سبک رهبری شهید شوشتری می‌باشد. ۲۸ تم اصلی رهبری خدمتگزار مجموعاً ۳۶۹ بار در اسناد مربوط به شخصیت و رهبری شهید شوشتری یافت شده است؛ که نشان می‌دهد شهید شوشتری نمونه‌ی کامل یک رهبر خدمتگزار می‌باشد. همچنین تحلیل محتوای اکتشافی به سبک داده‌بنیاد نیز ما را به برخی از تم‌های اصلی جدید در وجود شهید شوشتری رساند که انحصاری سبک رهبری ایرانی اسلامی است. برخی از این تم‌ها در جدول ۷ قید شده‌اند.

جدول ۷ تم‌های انحصاری در سبک رهبری شهید شوشتری

۱	وحدت‌بخشی بین شیعه و سنی
۲	یتیم‌نوازی
۳	ولایت‌مداری
۴	حلم
۵	اخلاص الهی
۶	روحیه‌ی جهادی
۷	شهادت‌طلبی
۸	عقبی‌نگری
۹	دنیاگریزی
۱۰	مردمداری اسلامی
۱۱	بهجت

تم‌هایی چون شهادت‌طلبی، اخلاص الهی، روحیه‌ی جهادی، عقبی‌نگری و ولایت‌مداری خصیصه‌های بومی یک رهبر خدمتگزار مسلمان ایرانی هستند؛ که شاید در هیچ‌یک از دیگر رهبران موجود در دنیا یافت نشود. تم‌های انحصاری شهید شوشتری می‌توانند در زمینه‌ی تئوری‌پردازی پیرامون رهبری خدمتگزار بومی (ایرانی اسلامی) مورد استفاده‌ی محققین و دست‌اندرکاران عرصه‌ی مدیریت کشور قرار گیرند.

۶- مراجع

- [۱] خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۵). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- [۲] شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۲). پارادایم نوین رهبری از دیدگاه امام خمینی (ره)، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- [۳] مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۴). اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات راه‌دان.
- [۴] جنینگز، کن و استالورت، جان (۱۳۸۶). مدیر خدمتگزار و شایسته، ترجمه: جعفرشکر خواه، مشهد: نشر مرندیز.
- [5] Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as Leader*, Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- [6] ماتسون و ایروینگ (۲۰۰۶)، رهبری و توانمندسازی کارکنان، ترجمه: علی سقفی، تهران: انتشارات صفار.
- [7] Graham, J. W. (1991). *Servant Leadership: Inspirational and Moral*. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 108-119.
- [8] Schwartz, S. H. & W. Bilsky (1990). *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(10), 878-891.
- [9] Laub J. (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership*. *Servant Leadership Roundtable*, August.1-12.
- [10] Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). *Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- [۱۱] اسماعیلی، رفیع‌الدین و یوسف زاده حسن (۱۳۹۱). اصل مردمداری در مدیریت اسلامی و معیارهای آن، فصل نامه علمی-پژوهشی اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱(۴)، ۱۴۷-۱۳۱.
- [۱۲] کریمی، سعید. محمدی‌نیا، لیلا. مفید، مریم و صراف‌زاده، شیدا (۱۳۹۳). بررسی رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های منتخب اصفهان، مجله تحقیقات نظام سلامت حکیم، ۱۷(۱)، ۵۷-۶۶.

- [۱۳] قلی‌پور، آرین. پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگذار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، ۲۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
- [14] Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization* (10th ed.). NJ: Prentice Hall.
- [15] Adamson L, 2009. *Servant Leadership in A Community College: A Multivariate Analysis of Employees Perceptions*. PhD Thesis. Walden University.
- [16] Patterson K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical Model*. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the Ph.D. degree. Regent University.
- [17] Russell. R. F. (2001). *Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders*. Dissertation Abstract International (UMI NO. 9999498)
- [18] Spears, L. C (1996). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced the Today's Top Management Thinkers*: Willey
- [۱۹] افجه، علی‌اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفه و تئوری رهبری و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- [20] Senge, P. M. (1995). *Robert Greenleaf's: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions*”, *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenfield's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. L.C. Spears (ed.), *New York: John Wiley & Sons* (pp. 217-240).
- [۲۱] جمشیدیان عبدالرسول. رجایی پور سعید و طاهرپور فاطمه (۱۳۸۸). فرانوگرایی در نظریه‌های سازمان و مدیریت، اصفهان: انتشارات کنکاش.
- [۲۲] شیروانی علیرضا. انصاری محمداسماعیل و ابراهیمی مهربانی، شادی (۱۳۸۸). رهبری و مدیریت در قرن بیست و یکم، اصفهان: انتشارات پویا اندیشه.
- [23] Bennis, w. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- [24] Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco: Bernett-Koehler Publishers, Inc.
- [25] Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [۲۶] شیخ زاده، محمد (۱۳۹۱). الگوی رهبری خدمتگذار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره)، اسلام و مدیریت، ۱۱(۱)، ۷-۳۶.
- [27] Greenleaf, R. K. (1972). *The Institution as Servant*. Indianapolis, IN: The Report K. Greenleaf Center.
- [28] Greenleaf, R. K. (1998). *Servant: Retrospect and Prospect. The Power of Servant Leadership*. Essays, L.C. Spears (ed.) San Francisco: Berett-Koehler (pp.17-19).
- [۲۹] دفت، ریچارد ال (۱۳۸۹). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسائیان، محمداعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [30] Irving, J.A. (2005) 'Servant Leadership and the Effectiveness of Teams', *Dissertation Abstracts International* 66(4), 3173207.
- [31] Winston B. E. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leadership and Followers Interact in a Circular Model*, *Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundable*. Regent University school of Leadership Studies (ed.), Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- [32] Dennis, R. S. & Bocarnea (2005). *Development of the Servant Leadership Assessment Instruments*. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- [۳۳] بلانچارد، کنت (۱۳۸۲). مدیریت بر قلوب، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: انتشارات فرا.
- [34] Milers, M. B. & Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- [۳۵] دنیس و باراک (۲۰۰۳). رهبری خدمتگذار و توانمند سازی سازمانی، ترجمه: حسن مجدی. تهران: انتشارات شکوه.
- [۳۶] راجر، ویمر و جوزف، دومینیک (۱۳۸۴). تحقیق در رسانه های جمعی، ترجمه: کاووس سیدامامی. تهران: انتشارات سروش.
- [37] Denscombe, M. (2008). *Communities of practice*. *Journal of Mixed Methods Research*, 2, 270-283.
- [۳۸] سرمد، زهره. بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- [39] Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage
- [۴۰] دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت، ۱۱(۱)، ۱۶۲-۱۳۱.

- [41] Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75-91.
- [42] Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289
- [۴۳] بلانچارد کنت و هاجز، فیل (۱۳۸۹). رهبری همچون مسیح، ترجمه: سید مجتبی مرتضوی. قزوین: انتشارات مهرگان دانش و نشر سایه‌گستر.
- [۴۴] دانایی فرد، حسن. الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- [۴۵] سنگه، پیتر (۱۳۷۵). پنجمین فرمان. ترجمه: حافظ کمال هدایت. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- [۴۶] شوارتز، جی (۱۹۹۸). مدیریت و رهبری اثربخش. ترجمه: شکوفه رجبی. اصفهان: انتشارات کنکاش.
- [۴۷] کاروسلی، مارلن (۱۳۸۷). مهارت‌های رهبری برای مدیران. ترجمه: امیر توفیقی. تهران: انستیتو ایزایران.
- [۴۸] ماکسول، جان (۱۳۸۷). آنچه هر رهبر باید بداند. ترجمه: علی یاراحمدی. تهران: نشر افکار.
- [49] Blanchard K. Hodges Ph. (2005). *Lead Like Jesus: Lessons From The Greatest Leadership Role Model Of All Time*. Published in Nashville, Tennessee, Printed in USA.
- [50] Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (25th Anniversary ed.)*. New York: Paulist Press (original work published 1977).
- [51] Spears L.C. & Lawrence M. (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21th Century*. New York: John Wiley & Sons.