

## **Designing the Leadership Model of Islamic University**

Babak Hamidia\*

Seyed Mohammad Mirkamali\*\*

Javad Pourkarimi\*\*\*

Ali Rezaeian\*\*\*\*

Received: 02/01/2018

Accepted: 24/06/2018

Islamic Universities, as one of the phenomena that have developed in the field of higher education for a long time at the traditional and modern level, require special conditions and requirements, one of the main ones being the leadership of universities. This research seeks to extract a conceptual model for the leadership of the Islamic University. For this purpose, the exploratory blend method has been used and based on the data strategy of the newly established fundamentals in the qualitative section and descriptive-survey method in the quantitative section, the leadership model of the Islamic University was extracted. The statistical population of the research is in both the qualitative and quantitative sections of Islamic management and leadership leaders with university education or with a history of attending university management fields was a sample of 19 people. In-depth interviews with the qualitative section were carried out and after holding a meeting for the focal group and the finalization of the initial model, by referring to the sample of 13 people in the quantitative part the validity of the model was estimated. Finally, out of a total of 778 initial open source codes, 64 selected codes and 9 theoretical codes were extracted. Therefore, the model of leadership of the Islamic University, consisting of 9 dimensions of Islamization, idealization, foresightedness and thoughtfulness, education-centered, purposeful task-centered, self-organization, justice-centered, science-centered, and culturization were presented.

**Keywords:** Islamic University Leadership, Islamic Leadership, Academic Leadership

---

\* Ph.D. candidate in Higher Education Administration, Department of Educational Administration & Planning, Faculty of Psychology & Education, University of Tehran, bhamidia@ut.ac.ir

\*\* Faculty Member of University of Tehran

\*\*\* Faculty Member of University of Tehran

\*\*\*\* Faculty Member of Shahid Beheshti University



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## طراحی الگوی رهبری دانشگاه اسلامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۲۳

بابک حمیدیا\*

سیدمحمد میرکمالی\*\*

جواد پورکریمی\*\*\*

علی رضائیان\*\*\*\*

### چکیده

دانشگاه‌های اسلامی به‌عنوان یکی از پدیده‌هایی که از دیرباز در سطح سنتی و مدرن در بستر آموزش عالی شکل گرفته‌اند، شرایط و الزامات ویژه‌ای می‌طلبند که یکی از اصلی‌ترین آن‌ها رهبری این‌گونه از دانشگاه‌هاست. این پژوهش به دنبال استخراج یک الگوی مفهومی جهت رهبری دانشگاه اسلامی است؛ بدین منظور از روش آمیخته اکتشافی استفاده شده است و بر اساس استراتژی داده‌بنیاد نوحاسته در بخش کیفی، و روش توصیفی پیمایشی در بخش کمی، الگوی رهبری دانشگاه اسلامی استخراج گردید. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی، صاحب‌نظران مدیریت و رهبری اسلامی با تحصیلات دانشگاهی یا با سابقه حضور در عرصه‌های مدیریتی دانشگاه‌ها می‌باشند که با نمونه ۱۹ نفری، مصاحبه‌های عمیق بخش کیفی انجام پذیرفت و پس از برگزاری جلسه گروه کانونی و نهایی‌سازی مدل اولیه، در بخش کمی با مراجعه به نمونه ۱۳ نفری، اعتبار مدل مستخرج سنجیده شد. در نهایت از مجموع ۷۸ کد باز اولیه، ۶۴ کد انتخابی و ۹ کد نظری استخراج شد؛ لذا الگوی رهبری دانشگاه اسلامی متشکل از ۹ بُعد اسلام‌مداری، انگیزه‌بخشی آرمانی، آینده‌نگری و مآل‌اندیشی، تربیت محوری، تکلیف محوری هدف‌مدار، خودسازی‌مداری، عدالت محوری، علم محوری و فرهنگ‌سازی ارائه گردید و ابعاد مذکور در الگوی نهایی رهبری دانشگاه اسلامی با مقوله‌های سازمان‌دهنده، شامل اصول و مبانی، اقتضائات دانشگاه اسلامی، مبانی بینشی و منشی رهبر و پیروان، و اهداف رهبری دانشگاه اسلامی سازمان‌دهی گردید.

### واژگان کلیدی

رهبری دانشگاه اسلامی، رهبری اسلامی، رهبری دانشگاهی.

\* کاندیدای دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

bhamidia@ut.ac.ir

\*\* استاد دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار دانشگاه تهران

\*\*\*\* استاد دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

دانشگاه‌های اسلامی به‌عنوان یکی از پدیده‌هایی که از دیرباز در سطح سنتی و مدرن در بستر آموزش عالی شکل گرفته‌اند، شرایط و الزامات ویژه‌ای می‌طلبند که یکی از اصلی‌ترین آن‌ها رهبری این‌گونه از دانشگاه‌هاست. در ایران با توجه به داعیه راه‌اندازی دانشگاه‌های اسلامی، این موضوع از اهمیت بیشتری برخوردار است. استخراج الگوی بومی اسلامی کشور ایران در عرصه مدیریت و رهبری دانشگاهی یکی از مسائل مهمی است که می‌تواند سبب تداوم حیات این نوع از دانشگاه‌ها متناسب با شرایط محیطی شود. بررسی‌های اولیه پژوهشگر حاکی از آن است که در سطح جهان در عرصه رهبری مؤسسات آموزشی اسلامی مطالعات محدودی انجام شده است که برخی در حوزه آموزش عالی و برخی منحصر به حوزه مؤسسات آموزش عمومی و سطوح مدارس است. مطالعات عابد<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، شه<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، اوپاتوکان و همکاران (۲۰۱۱)، امزات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، امین، شه و تاتله (۲۰۱۳)، وادی (۲۰۱۴)، فارینا<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، ساعتچی و همکاران (۱۳۸۴)، نورشاهی و یمنی‌دوزی (۱۳۸۵)، باقری (۱۳۸۷) و دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۰) از جمله این مطالعات هستند که در پیشینه پژوهش‌های مربوط به مدیریت و رهبری مؤسسات آموزشی اسلامی تشریح خواهند شد که البته عمدتاً ارائه‌دهنده سبک نوینی در حوزه رهبری دانشگاه‌های اسلامی نیستند. پژوهش‌های زیادی<sup>۵</sup> بر این نکته تأکید می‌کنند که رهبری امری قابل‌آموزش و قابل‌یادگیری است و تعداد زیادی از افراد در سطح جهان جهت یادگیری این موضوع به گذراندن دوره‌های آموزش رهبری دانشگاه‌ها مشغول هستند (Barnes, 2014, p. 1)؛ لذا استخراج الگویی جهت رهبری دانشگاه‌های اسلامی می‌تواند در راستای بومی‌سازی الگوهای رهبری دانشگاهی در ایران و استفاده از آن‌ها در مؤسسات آموزش عالی بسیار مفید باشد. در این پژوهش طراحی الگویی مناسب جهت رهبری دانشگاه‌های اسلامی به‌عنوان یکی از نیازهای آموزش عالی دنبال خواهد شد و به این سؤال اصلی پژوهش که «الگوی مناسب رهبری دانشگاه اسلامی دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟» پاسخ داده می‌شود. این مهم از طریق استخراج الگوی رهبری دانشگاه‌های اسلامی با توجه به رویکرد صاحب‌نظران رهبری اسلامی انجام خواهد شد.

## تعریف مفهومی متغیرها و اصطلاحات پژوهش

### رهبری

تعداد تعاریفی که از رهبری وجود دارد، تقریباً به تعداد اشخاصی است که کوشیده‌اند این مفهوم را تبیین کنند (استاگ دیل، ۱۹۷۴). از بررسی مجموع تعاریفی که افرادی چون تانن‌بام (علوی و هدایتی‌نیا، ۱۳۸۵)، بلانچارد (۱۹۸۸)، به‌نقل از مهدی‌زاده‌تواسانی، (۱۳۸۵)، مورهد و گریفین (۱۹۹۴)، شریزهایم و دیگران (رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۳۷۵)، آرنولد و فلدمن (خلیلی شورینی، ۱۳۷۳)، مطهری (۱۳۶۸ و ۱۳۷۲)، میرسپاسی و پرهیزگار (۱۳۶۸)، زارعی‌متین، بیج (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳)، علوی و هدایتی‌نیا (۱۳۸۵)، میرکمالی (۱۳۸۹) و سایر تعاریفی که در پنجاه سال گذشته انجام شده است، بیش از ۶۵ طبقه مختلف برای تعریف موازین رهبری عرضه شده است؛ اما علی‌رغم وجود تعاریف مختلف، می‌توان بر چند نقطه مشترک بین تعاریف تأکید کرد:

- رهبری، فرایند [نفوذ] است؛
- رهبری با تغییر آمیخته است؛
- رهبری در داخل یک گروه اتفاق می‌افتد؛
- رهبری هدفمند است. (افجهی، ۱۳۸۰)؛
- پیروی از رهبر داوطلبانه است.

به‌طور کلی و بر اساس دسته‌بندی‌های فوق می‌توان رهبری را این‌گونه تعریف کرد: رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها، آن‌چنان‌که افراد (پیروان) برای دستیابی به هدف‌ها و نیازهای خود به‌طور داوطلبانه، شخصیت و تبعیت از فردی را در یک شرایط معین بپذیرند.<sup>۶</sup>

### دانشگاه

در این پژوهش هر نهاد یا مؤسسه‌ای که تعلیم و تربیت و پژوهش در سطح عالی<sup>۷</sup> (سطح سوم آموزش)<sup>۸</sup> در آن صورت پذیرد، در قلمرو مفهوم دانشگاه قرار می‌گیرد؛ لذا کلیه نهادهایی که شامل دو عرصه تعلیم و تربیت و نیز پژوهش در سطح عالی شوند، شامل این تعریف قرار می‌گیرند. مصادیقی چون مدارس علمیه علی‌رغم پرداختن به سطح عالی آموزش و پژوهش، از آنجایی که تحت‌عنوان دانشگاه با تعبیر مدرن آن قرار نمی‌گیرند، از

قلمرو موضوعی این پژوهش خارج هستند.

### دانشگاه اسلامی

درخصوص دانشگاه اسلامی تعاریف گوناگونی انجام شده است. بررسی تعاریف ارائه شده توسط حسینی خامنه‌ای (۱۳۶۹)، موسوی خمینی (۱۳۷۸)، دژکام (۱۳۸۲)، اکبری جدی (۱۳۸۴)، دهقانی (۱۳۸۴)، رسایی (۱۳۸۴)، میرزامحمدی و صحبت‌لو (۱۳۸۶) و مجموع تعاریف ارائه شده در سند دانشگاه اسلامی (۱۳۹۲) و سایر تعاریف ارائه شده در این خصوص نشان‌دهنده آن است که نقطه مشترک این تعاریف و نیز وجه تمایز این نوع از دانشگاه‌ها از سایر انواع دانشگاه‌ها عبارت است از: غلبه بینش توحیدی و اسلامی و نیز حاکمیت ارزش‌ها، اصول، معارف و احکام اسلامی بر هریک از ابعاد دانشگاه. دانشگاهی که حداقل در یکی از موارد ذیل اسلامی باشد، به‌عنوان دانشگاه اسلامی شناخته می‌شود:

- حاکمیت بینش توحیدی و رویکرد اسلامی بر کلیت سیستم دانشگاه؛
- حاکمیت ارزش‌ها و اصول اسلامی بر ورودی‌های دانشگاه؛
- حاکمیت اصول عقاید و اخلاق و احکام اسلامی بر فرایندها و پردازش‌های دانشگاه؛
- ارتباط خروجی‌های دانشگاه با اسلام (اقتباس از حمیدیا، ۱۳۹۴: ۲۲).

### پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات موضوعی عرصه رهبری دانشگاه‌ها که بیشتر مرهون تلاش‌های نظریه‌پردازانی مانند کوهن و مارچ،<sup>۹</sup> پل رامزدن،<sup>۱۰</sup> رابرت بیرن باثوم،<sup>۱۱</sup> برتون کلارک<sup>۱۲</sup> و هنری مینزبرگ<sup>۱۳</sup> است (نورشاهی، ۱۳۸۸: ۱۷۹)، نشان‌دهنده طیفی از نظرات گوناگون از موهوم خواندن رهبری دانشگاه‌ها یا غیرقابل اداره بودن دانشگاه‌ها تا نیاز مبرم دانشگاه‌ها به رهبری مقتدر جهت انجام امور است؛ چنانچه فولر (۲۰۱۶) از آن با استعاره سزار ۱۴ یا قیصر روم یاد می‌کند (Fuller, 2016).

کوهن و مارچ ریاست دانشگاه را یک امر موهوم تلقی کرده و معتقدند کالج‌ها و دانشگاه‌ها غیرقابل اداره کردن یا اداره‌نشده هستند، به‌نظر آن‌ها در مؤسسات آموزش عالی با وجود اهداف مسئله‌دار مبهم، فناوری مبهم و مشارکت متغیر اساتید و کارکنان، نقش رئیس دانشگاه یک نقش نمادین، منفعل و واکنشی و تشریفاتی است. رهبری در نظام‌های

دانشگاهی نیازمند توانایی کارکردن در یک محیط بسیار حرفه‌ای است و نکته مهم‌تر در این فضای حرفه‌ای، استقلال فردی و ایجاد فضایی برای تراوش خلاقیت و تولید دانش است (Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2012). این خود نیازمند نگاه ویژه‌ای به رهبری در نظام‌های دانشگاهی است و تا حدی نیز این رهبری را از رهبری در سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. مسئله اساسی در رهبری نظام‌های دانشگاهی این است که چگونه می‌توان بدون محدودکردن خلاقیت و استقلال کاری افراد، آن‌ها را کنترل کرده و رهبری کرد. به همین دلیل است که بلاو، دانشگاه‌ها را سازمان‌هایی می‌داند که ویژگی‌های علمی و دانشگاهی آن با ویژگی‌های بوروکراتیک آن تناقض دارند و این تناقض، همواره رهبران این نظام‌ها را با چالش مواجه می‌کند؛ بر همین اساس، هندریکسون و بارتکوویچ یک طبقه‌بندی جدید عرضه کرده‌اند که دانشگاه‌ها و نظام‌های دانشگاهی را، بر اساس تناقضی که بلاو آن را مطرح کرد، در دو سر یک پیوستار رسم کرده‌اند که یک سر پیوستار نظام‌های بسیار بوروکراتیک و سر دیگر آن، نظام‌های بسیار دانشگاهی قرار می‌گیرند (Hendrickson et al., 2013).

در حالی که ساختار بوروکراتیک، رهبران نظام‌های دانشگاهی را به سمت ایجاد ساختارهایی می‌کشاند که مبتنی بر روابط عمودی و ایجاد ساختارهای بلندی است که به صورت متمرکز تصمیم‌گیری می‌شود؛ ساختارهای دانشگاهی، رهبران را تشویق می‌کنند که ساختارهای سیال‌تری ایجاد کنند (Berman, 2016).

### نظریه‌های رهبری دانشگاهی

تاکنون تحقیقات گسترده‌ای به بررسی و مطالعه سبک‌های رهبری و نظریات مربوطه آن پرداخته‌اند. برخی از نظریات که نقش بسیار ویژه‌ای در نظام‌های دانشگاهی داشته‌اند، در ادامه مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد:

#### جدول ۱: نظریه‌های رهبری دانشگاهی

نظریات رهبری دانشگاهی	نکات کلیدی نظریه	رهنمون‌های ایجابی نظریه
نظریات ویژگی‌های خصیصه‌ای رهبران	۴ ویژگی رهبران دانشگاهی: ۱. توجه از طریق داشتن چشم‌انداز؛ ۲. معناسازی از طریق ارتباطات؛	ارتقای پلکانی مدیران از گروه‌های علمی تا سطوح رهبران دانشگاهی

رهنمون‌های ایجابی نظریه	نکات کلیدی نظریه	نظریات رهبری دانشگاهی
	<p>۳. ایجاد اعتماد از طریق پاسخ‌گویی؛</p> <p>۴. آماده‌سازی خویش‌تن از طریق توجه مثبت به خود، شناسایی و تشخیص نقاط قوت و جبران نقاط ضعف و پرورش مهارت‌ها.</p>	<p>دانشگاهی (نورشاهی، ۱۳۸۸: ۱۸۰)</p>
<p>رهبری تحولی می‌تواند در رفع چالش‌هایی مانند تنوع، فناوری، کیفیت و... بسیار اثربخش عمل کند.</p> <p>در شرایطی که نیاز به ایجاد تغییرات عمیق در آموزش عالی نیست، می‌توان با استفاده از فنون مذاکره و چانه‌زنی از سبک‌های رهبری مبادله‌ای استفاده کرد.</p>	<p>رهبران تحولی بر پیروان تأثیر گذاشته و با ایجاد انگیزه‌های الهام‌بخش، پیروان را برای دستیابی به اهداف متعالی مجاب می‌کنند. رهبران درصدد ایجاد تغییرات پایدار در مجموعه تحت بررسی خود نیستند.</p> <p>رهبر به دنبال حفظ شرایط موجود با استفاده از حفظ پتانسیل‌های گروه‌های پر قدرت و پرنفوذ در سازمان است. رهبران مبادله‌ای از طریق مبادلات اجتماعی مانند پاداش‌ها، ارتقا و... کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا در مسیر اهداف و مقاصد سازمانی حرکت کنند.</p>	<p>رهبری تحولی و مبادله‌ای (Middlehurst, ) (2012)</p>
<p>رهبران باید «پیچیدگی شناختی» را با اتخاذ ترکیبی از نگاه‌ها و دیدگاه‌های مختلف توسعه دهند (Middlehurst, 2012).</p> <p>رهبران دانشگاهی باید از نمادها و رسومات برای مدیریت تغییر استفاده می‌کنند (Hendrickson et al., 2013).</p>	<p>رهبر درصدد درک و فهم کنش‌ها و ادراکات اعضای سازمان خویش است. فرایندهای فکری و ذهنی رهبران، یعنی نقشه‌های ذهنی آن‌ها و درکشان از رخدادها و ارتباطات شامل: مدل بوروکراتیک، مدل همکارانه، مدل سیاسی و مدل نمادین است.</p>	<p>رویکرد شناختی رهبری رابرت بیرن‌بائوم (۱۹۹۲) (Middlehurst, ) (2012)</p>



رهنمون‌های ایجابی نظریه	نکات کلیدی نظریه	نظریات رهبری دانشگاهی
<p>مدیر و پیروانش از چهار مرحله باید بگذرند:</p> <p>D4: شایستگی بالا، تعهد بالا؛</p> <p>D3: شایستگی بالا، تعهد متغیر؛</p> <p>D2: شایستگی نسبی، تعهد پایین؛</p> <p>D1: شایستگی پایین، تعهد بالا؛</p> <p>(رضاییان، ۱۳۷۹)</p>	<p>در این مدل رشد یا بلوغ را به‌عنوان میزان تمایل فرد به پیشرفت، پذیرش مسئولیت و توانایی در انجام کار یا وظیفه‌ی مربوطه می‌دانند. هدف‌ها و میزان دانش پیروان، عوامل بسیار مهمی هستند که در تعیین سبک رهبری نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند.</p>	<p>رهبری وضعیتی (مبتنی بر موقعیت)</p>
<p>دانشگاه‌ها اهداف و مقاصد مبهمی دارند و بنابراین، دیدگاه آشوب و پیچیدگی از اهمیت بسزایی برخوردار است.</p> <p>اگر رهبران بتوانند شبکه‌هایی را در نظام‌های دانشگاهی ایجاد کنند، رهبری آن‌ها می‌تواند اثربخش‌تر باشد.</p> <p>گوش دادن به اعضای سازمان و درک دیدگاه‌ها و ادراکات آن‌ها می‌تواند به اثربخش‌تر شدن رهبری کمک کند.</p>	<p>در این سبک بر جنبه‌های پویا، نسبی و آشوبناک دانشگاه‌ها و رهبری در چنین شرایطی متمرکز شده‌اند. رهبران بیشتر به سازمان‌دهی فرایندهای پویا و بی‌نظم نظام‌های دانشگاهی می‌پردازند (Hendrickson et al., 2013).</p>	<p>سبک رهبری آشوب</p>
<p>تأکید بر ارتباطات مشارکتی و ساختارهایی که کار تیمی را توسعه داده و بر برون‌دادهای سازمانی تأثیرات مثبتی داشته است.</p> <p>تیم‌های واقعی تیم‌هایی هستند که مبتنی بر اعتماد و ارتباطات باز، پذیرای چالش و فقدان سلسله‌مراتب دست‌وپاگیر می‌باشند.</p>	<p>در مدل رهبری مشارکتی و توزیع‌شده و خدمتگزار، اهمیت وجود ساختار تیمی و استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی زیاد است.</p>	<p>رهبری تیمی و رهبری ارتباطی (Middlehurst, 2012)</p>

نظریات رهبری دانشگاهی	نکات کلیدی نظریه	رهنمون‌های ایجابی نظریه
		تمرکززدایی، یک ایده اساسی برای ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری‌های رهبری دانشگاهی و آفرینش فضایی باز برای همکاری و هم‌افزایی است. استفاده از روابط غیررسمی در دانشگاه‌ها بسیار بیشتر از ساختارهای رسمی و بوروکراتیک می‌تواند اثربخش باشد.

گوموس و همکاران (۲۰۱۶) با انجام فراتحلیل سیستماتیکی درخصوص مدل‌های رهبری در پژوهش‌های آموزشی به بررسی میزان مدل‌های مختلف رهبری پرداخته‌اند که در سازمان‌های آموزشی مورد پژوهش قرار گرفته‌اند. تحلیل پیشینه مربوطه با انتخاب منابع از میان تحلیل‌های کتاب‌شناختی، مقالات مروری و پژوهش‌های فهرست‌شده در پایگاه داده شبکه علوم، بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۴ انجام شده است؛ آنگاه تحلیل عمیق‌تری از مقالات انتخابی با استفاده از شیوه تحلیل محتوا انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد:

- علاقه شدیدی به پژوهش درخصوص مدل‌های رهبری در سازمان‌های آموزشی در طول زمان وجود داشته است و روند این پژوهش‌ها صعودی است؛
- رهبری توزیع‌شده، رهبری آموزشی، رهبری استاد (معلم) و رهبری تحولی، مدل‌هایی هستند که بیشترین میزان مطالعه را در تحقیق تحصیلی به خود اختصاص داده‌اند؛
- پژوهش‌های انجام‌شده به شدت بر تأثیرات رهبران بر رفتار سازمانی / شرایط سازمان و نیز موفقیت‌های دانشجویان متمرکز بوده‌اند؛
- به دلیل بند قبل، استفاده از شیوه کمی در پژوهش‌ها به شدت در دهه اخیر افزایش یافته است.

### مدیریت و رهبری مؤسسات آموزشی اسلامی

همان‌طور که درخصوص تحولات جدید تأثیرگذار بر رهبری در نظام‌های دانشگاهی بحث شد، یکی از موارد تأثیرگذار بر رهبری دانشگاهی، ماهیت و مأموریت‌های دانشگاه است. دانشگاه‌های اسلامی از آن حیث که از جنبه‌های گوناگون از جمله اهداف، برنامه‌دستی، دانشجویان و اساتید و... با سایر دانشگاه‌ها متفاوت هستند، نیازمند گونه‌های خاصی از رهبری خواهند بود. مطالعاتی درخصوص رهبری مؤسسات آموزشی اسلامی در سطح بین‌المللی و ایران انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

عابد<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی بر رهبری اسلامی در نظر و عمل در سطح مدیریت مدارس اسلامی در میشیگان انجام داده است که ماحصل آن نشان‌دهنده استفاده از سبک‌های رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا، رهبری اقتضایی و ویژگی‌های رهبری در رهبری این مدارس بوده است؛ همچنین ۹۲ درصد از مدیران مدارس از رویکرد قدرت - نفوذ و ۵۰ درصد از مدیران از رویکرد رهبری مراوده‌ای یا تعامل‌گرا استفاده کرده‌اند.

شه<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۶) با رویکردی فلسفی و ارزش‌مدار به موضوع عناصر تأثیرگذار بر رهبری آموزشی در جوامع اسلامی می‌پردازد و این موضوع را در اقلیت مسلمانان انگلستان کاوش و بازنمایی می‌کند.

اوپاتوکان و همکاران (۲۰۱۱) درخصوص رهبری قابل‌اعتماد<sup>۱۷</sup> در دانشگاه بین‌المللی اسلامی مالزی پژوهشی را به سرانجام رسانده‌اند که در آن مؤلفه‌های خودآگاهی، پردازش متوازن اطلاعات، رویکردهای اخلاقی درونی‌شده و شفافیت روابط را به‌عنوان مؤلفه‌های رهبری قابل‌اعتماد مورد بررسی قرار داده‌اند.

احمد و فانتین (۲۰۱۱) بررسی سبک رهبری خدمتگزار و تحولی در دانشگاه اسلامی مالزی را در قالب پژوهشی انجام داده‌اند. در این پژوهش با بررسی چگونگی تعاملات مدیران در دانشگاه اسلامی بین‌المللی مالزی و تطبیق آنان با مدل‌های رهبری رایج، نشان داده است که کدام مدل به سبک رهبری اسلامی نزدیک است. بر اساس پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده تأکید زیادی بر مدل‌های رهبری خدمتگزار و رهبری تبادلی وجود داشت. این مسئله نشان می‌دهد که تئوری رهبری خدمتگزار صرفاً یک ساخت نظری نیست و نظریه‌ای است که از واقعیت برآمده است که حداقل در یکی از سازمان‌های اسلامی محقق شده است. تفصیل این پژوهش در بخش مطالعات رهبری اسلامی آمده است.

امزات و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۱) در خصوص ادراک اعضای هیئت‌علمی از سبک‌های رهبری رؤسای دپارتمان‌ها در یک دانشگاه اسلامی منتخب در کشور مالزی به پژوهش پرداخته است. ماحصل این پژوهش نشان‌دهنده آن است که هرچه سبک رهبری بدون قید و مسئولیت (عدم مداخله)<sup>۱۹</sup> در دانشگاه اسلامی منتخب بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، خودکارایی و خودکامیابی<sup>۲۰</sup> اعضای هیئت‌علمی بیشتر خواهد شد.

امین، شه و تاتله (۲۰۱۳) به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی در یکی از دانشگاه‌های دولتی پنجاب در پاکستان پرداخته‌اند که بر اساس این پژوهش که کلیه ۲۸۷ عضو هیئت‌علمی این دانشگاه به‌عنوان نمونه آن انتخاب شده‌اند و در حقیقت به‌جای نمونه‌گیری از سرشماری بهره برده شده است، از میان سه سبک رهبری تحولی، بدون قید و مسئولیت (عدم مداخله) و مبادله‌ای، سبک رهبری تحولی بیشترین تأثیر مثبت بر رضایت شغلی درونی (ذاتی)، بیرونی و کلی<sup>۲۱</sup> اعضای هیئت‌علمی دارد و درخصوص دو سبک دیگر به‌ترتیب، اثر کم مثبت و اثر منفی بر انواع رضایت شغلی دارند. وادی (۲۰۱۴) در قالب رساله دکتری، به بررسی وضعیت میزان پیاده‌سازی سبک رهبری تحولی و بررسی موانع آن در دانشگاه «عنابه» یکی از دانشگاه‌های الجزایر پرداخته است که نتایج حاکی از آن است که وضعیت پیاده‌سازی این سبک در دانشگاه مذکور در سطح پایینی قرار گرفته است و موانع آن نیز بسیار زیاد است؛ همچنین بین جنسیت، دانشکده و سابقه و رتبه علمی اعضای هیئت‌علمی درخصوص وضعیت مذکور تفاوت معناداری شناسایی نشده است.

کرمی (۱۳۹۴) در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به ارائه الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی پرداخته است. در این پژوهش ضمن تأکید بر این مهم که در پارادایم‌های جدید، سازمان‌ها به‌جای استفاده از سبک‌های رهبری گذشته که بیشتر جنبه دستوری و کنترلی داشتند، در پی استفاده از سبکی از رهبری هستند که اخلاق‌گرا و مردم‌مدار بوده و تعاملات بیشتری با افراد داشته باشد، یکی از مناسب‌ترین سبک‌ها برای رسیدن به این هدف را سبک رهبری خدمتگزار نام می‌برد.

یافته‌های این پژوهش نشانگر تعیین ده مؤلفه رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی است: مفهوم خدمت و خدمتگزاری، ویژگی‌های اسلامی رهبران خدمتگزار، ابعاد رهبری خدمتگزار (مشارکت‌جویی، توجه به تمام ابعاد وجودی انسان، تواضع و

فروتنی، تعهد، نوع دوستی و آینده نگرایی)، کارکردهای رهبری خدمتگزار و سبک ارتباطی رهبری خدمتگزار.

پناهی (۱۳۹۴) نیز در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد خود به ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با رویکرد اسلامی در سطح دانشگاه‌ها پرداخته است. روش مورد استفاده در این پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) و با استفاده از نظر خبرگان از طریق مصاحبه و تشکیل گروه کانونی انجام شده است. مدل ارائه شده برای سبک رهبری تحول آفرین اسلامی شامل چهار بعد اصلی است:

بعد ارزش گرایی با مؤلفه‌های تقواگرایی، پایبندی به اصول و اعتقادات و اخلاق گرایی؛  
بعد قابلیت‌های فردی با مؤلفه‌های تخصص گرایی، توانمندسازی، روحیه کار تیمی، مدیریت خویشتن و حرفه‌ای گرایی هوشمندانه؛  
بعد پویایی با مؤلفه‌های آینده گرایی و تغییرگرایی و کمال گرایی؛  
بعد مدیریت اثر با مؤلفه‌های مدیریت بر قلوب، ایجاد انگیزه، مسئولیت پذیری و تعامل گرایی.

بر اساس بخش کمی این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ارزش گرایی، قابلیت‌های فردی، پویایی و مدیریت اثر بر سبک رهبری تحول آفرین با رویکرد اسلامی تأثیر مستقیم و مثبت دارند.

فارینا<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۵) با رویکردی پدیدارشناسانه بر روی رهبری مدیران مدارس اسلامی پژوهش کرده است و بر اساس این پژوهش به توصیف وضعیت رهبری ۷ نفر از مدیران مدارس اسلامی آمریکا پرداخته است. نتایج اصلی این پژوهش حاکی از آن است که تأثیرات مذهبی و دینی مدیران مدارس اسلامی آمریکا بر عملکرد آنها شامل تلاش برای رضایت پروردگار، تبعیت از پیامبر عظیم الشان اسلام ﷺ و رهبر خدمتگذار بودن می‌شود؛ همچنین برخی از ویژگی‌های شخصی این مدیران عبارت‌اند از: عشق به تعلیم و تربیت، شایستگی‌های حرفه‌ای و شغلی، داشتن یک نگرش مثبت و آموختن از اشتباه‌های گذشته.

کریمی و میرکمالی و پورکریمی (۱۳۹۵) به بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن درخصوص کارکنان دانشگاه تهران پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۴ برابر ۱۴۱۹ نفر بوده است که پرسش‌نامه محقق ساخته برای این پژوهش توسط تیم

پژوهشی طراحی شده است و با نمونه‌گیری ۳۰۲ نفر اطلاعات گردآوری شده است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که کلیه مؤلفه‌های رهبری اخلاقی به‌استثنای مؤلفه‌های جهت‌گیری مردمی، نگرانی برای پایداری (ثبات)، تسهیم نقش و عصبیت، بالاتر از میانگین فرض پژوهش قرار داشته است؛ همچنین کارکنان زن و مرد ادراک یکسانی از رهبری اخلاقی داشته‌اند و بین ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، سابقه خدمت، محل خدمت، تحصیلات و رشته تحصیلی) تفاوتی وجود ندارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن در این پژوهش حاکی از آن بوده است که «هدایت اخلاقی» از بیشترین اولویت، و «وضوح نقش» از کمترین اولویت برخوردار بوده‌اند.

باقری (۱۳۸۷) به بررسی تأثیر سبک رهبری سازمان بر تعهد منابع انسانی با مطالعه موردی دانشگاه اسلامی امام‌صادق علیه السلام پرداخته است. برای سنجش سبک رهبری از پرسش‌نامه استاندارد بلانچارد و همکارانش که شامل ۲۰ موقعیت متفاوت برای سنجش سبک رهبری مدیر می‌باشد، استفاده نموده و برای سنجش تعهد سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد مودی و همکارانش استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده غلبه سبک رهبری مشارکتی و تأثیر مستقیم آن بر تعهد منابع انسانی است.

ساعتچی و همکاران (۱۳۸۴) در پژوهشی بر اساس نظر خبرگان رهبری و نتایج آزمون‌های آماری، معیارهای هشت‌گانه رهبری اثربخش دانشگاهی را به ترتیب اهمیت در قالب‌های ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربی‌گری اولویت‌بندی نموده‌اند.

نورشاهی و یمنی‌دوزی (۱۳۸۵) به مطالعه بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته‌اند. در این پژوهش درخصوص چگونگی مدیریت ۳۰ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مستقر در شهر تهران و ۱۰۲ نفر از همکاران مستقیم ایشان مطالعه و به‌منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه CSI فهرست سبک شناختی و پرسش‌نامه چند عاملی رهبری MLQ form5x ویراست سوم استفاده شده است. تحلیل داده‌های به‌دست آمده حاکی از آن است که اغلب رؤسای مورد مطالعه به سبک شناختی تحلیلی گرایش دارند و در بعدهای تأثیرگذاری ایدئالی و انگیزش الهام‌بخش [از ابعاد رهبری تحول‌گرا] امتیاز بالا گرفته‌اند؛ اما

در بعد ملاحظه فردی امتیاز پایین کسب کرده‌اند. امتیاز اکثر رؤسای مورد مطالعه در سبک رهبری تحول‌گرا پایین و متوسط و در سبک رهبری مراوده‌ای متوسط گزارش شده است. بین نمره سبک شناختی شهودی و بعد تأثیرگذاری ایدئالی (صفات) و بین نمره سبک شناختی تحلیلی با پاداش مشروط همبستگی مثبت و بین نمره سبک تحلیلی و سبک رهبری، بدون قید و مسئولیت (عدم مداخله) همبستگی منفی مشاهده شد. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت ابعاد ملاحظه فردی و برانگیزندگی ذهنی و نیز توجه به تقویت سبک شناختی شهودی و کل‌گرا را در میان رؤسای دانشگاه‌های مورد مطالعه نشان داده است.

دلخوش کسمایی و همکاران (۱۳۹۰) با مبنا قرار دادن پیش‌فرض تناسب الگوی رهبری خدمتگزار با دانشگاه علوم انتظامی، شاخص‌های این نوع رهبری را در دانشگاه مذکور ارزیابی نموده‌اند و نتایج حاکی از پذیرش و مقبولیت چشمگیر این سبک رهبری در آن دانشگاه بوده است.

از مجموع سبک‌های رهبری، رهبری خدمتگزار (تأییدشده در ۵ پژوهش) و رهبری تحول‌گرا (تأییدشده در ۵ پژوهش)، بیشترین میزان تأیید در میان سبک‌های موجود رهبری در مؤسسات آموزشی اسلامی را به خود اختصاص داده‌اند.

### روش پژوهش

در این پژوهش، محققان به دنبال الگویی برای رهبری دانشگاه اسلامی هستند و بدین منظور و با توجه به فقدان وجود نظریه مشخصی در این خصوص، از روش پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) که در بخش کیفی از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد نوخاسته (گلپزری یا ظاهرشونده) استفاده شد و در بخش کمی از روش توصیفی پیمایشی استفاده شد.

هدف تحقیق کیفی، درک جهان طبیعی کنشگران، رویدادها و پدیده‌های اجتماعی در قالب توصیف عمیق است، درست همان‌طور که در محیط طبیعی اتفاق می‌افتد؛ بنابراین، استخراج و استنباط معانی، ذهنیت‌ها و میان‌ذهنیت‌ها، نظام معنایی مشترک و لایه‌های زیرین دریافت‌ها مهم‌ترین وظیفه یک محقق کیفی است. از نظر پارادایمی، تحقیق کیفی اصولاً مبتنی بر تفسیرگرایی - برساخت‌گرایی است. مواضع پارادایمی تفسیری همه مراحل تحقیق کیفی از طرح مسئله تا تحلیل داده‌ای کیفی را جهت می‌دهد (ماکسول، ۲۰۰۴؛ مای،

۲۰۰۰؛ دنزین و لیکلن، ۲۰۰۵؛ نیومن، ۲۰۰۶ و برگ، ۲۰۰۶، به نقل از محمدپور، ۱۳۹۲: (۵۸). در این رویکرد، افراد، ادراکات آن‌ها، معانی و شناخت آن‌ها را به عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌کنند و روش مصاحبه، تکنیک قابل قبولی برای کشف فهم و شناخت فردی و جمعی افراد می‌باشد. با توجه به این منظور، در بخش کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش کیفی داده‌بنیاد استفاده شده است.

گلنزر (۲۰۰۲، به نقل از ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳) گام‌های اصلی روش‌شناسی داده‌بنیاد را در رویکرد نوحاسته (گلنزی) طی دو مرحله اصلی کدگذاری تشریح می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. کدگذاری واقعی<sup>۲۳</sup>

۱-۱. کدگذاری باز<sup>۲۴</sup>

۱-۲. کدگذاری انتخابی<sup>۲۵</sup>

۲. کدگذاری نظری

تحلیل داده‌ها در سه گام کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری انجام گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. در کدگذاری باز، هدف تحلیلگران، خلق مجموعه‌ای نوظهور از کدها و مفهومی‌ها و مقوله‌هاست. محقق در این فرایند، داده‌ها را به هر طریق ممکن کدگذاری می‌کند؛ به عبارت دیگر، داده‌ها به صورت باز اداره می‌شوند (Glaser, 1978, Lock, 2001)، به نقل از ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳). از میان ۵ قاعده‌ای که گلنزر جهت کدگذاری باز پیشنهاد می‌دهد، در این پژوهش از قاعده دوم، یعنی تحلیل داده‌ها به صورت سطر به سطر<sup>۲۶</sup> استفاده شد. همچنین در بخش کمی برای اعتباریابی مدل از روش پژوهش توصیفی پیمایشی استفاده شد؛ بدین منظور کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مدل استخراج شده در قالب پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و بر اساس میزان اعتبار اختصاص داده شده به هر بعد یا عامل، اعتبارسنجی مدل نیز انجام گردید.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری در مرحله پژوهش کیفی

جامعه آماری به مجموعه مشخصی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره دارد که از ویژگی‌ها یا تجربیات مشترکی برخوردارند (نیوتن، ۲۰۰۳، به نقل از میفیلد، ۲۰۰۸). با توجه به نوع پژوهش، جامعه آماری این پژوهش هم در بخش کیفی و هم در بخش کمی



عبارت‌اند از صاحب‌نظران مدیریت و رهبری اسلامی با تحصیلات دانشگاهی یا با سابقه حضور در عرصه‌های مدیریتی دانشگاه‌ها. دلیل انتخاب این جامعه تأکید بر رهبری اسلامی در دانشگاه‌ها بود؛ بدین معنی که پژوهشگران در این پژوهش به دنبال استخراج الگوی رهبری اسلامی در دانشگاه‌های اسلامی هستند، لذا جامعه آماری افرادی هستند که در هر دو زمینه دارای سوابق علمی و اجرایی باشند. جامعه آماری در دو طبقه کلی علمی و اجرایی دسته‌بندی می‌شوند؛ به عبارت دیگر جامعه مورد مطالعه در این بخش شامل صاحب نظرانی بوده است که:

۱. پژوهشگر و دارای اثر تألیفی در حوزه رهبری اسلامی (یا مدیریت اسلامی) به صورت توأمان یا دو حوزه رهبری و مطالعات اسلامی (کد مورد استفاده: IL<sup>۲۷</sup>)
    - ۱.۱. دارای کتاب تألیفی؛
    - ۲.۱. دارای مقاله علمی پژوهشی؛
    - ۳.۱. برگزاری کرسی نظریه‌پردازی؛
    - ۴.۱. برگزاری دوره رسمی رهبری اسلامی یا مدیریت اسلامی.
  ۲. دارای سابقه تحصیلات دانشگاهی یا عضویت هیئت علمی دانشگاه.
  ۳. ترجیحاً سابقه حضور در یکی از عرصه‌های مدیریتی دانشگاه‌ها (ریاست دانشگاه، ریاست دانشکده، معاونت دانشگاه، مدیریت گروه و...) (کد مورد استفاده: E<sup>۲۸</sup>). جهت انجام فرایند مصاحبه‌ها، اولویت‌بندی به شرح زیر انجام شد و متناسب با آن مصاحبه انجام شد:
    - الف. پژوهشگران حوزه رهبری اسلامی (به‌طور توأمان یا به تفکیک) با سابقه مدیریتی در دانشگاه (ILE)؛
    - ب. پژوهشگران حوزه رهبری اسلامی (به‌طور توأمان یا به تفکیک) بدون سابقه مدیریتی در دانشگاه (IL)؛
    - ج. پژوهشگران حوزه مطالعات اسلامی با سابقه مدیریتی در دانشگاه (ترجیحاً رئیس دانشگاه) (IE)؛
    - د. پژوهشگران حوزه رهبری با سابقه مدیریتی در دانشگاه (LE).
- نمونه منتخب در این پژوهش شامل ۱۹ نفر است که مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان مرحله کیفی پژوهش در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات کلی مشارکت کنندگان در مصاحبه

مدت مصاحبه (دقیقه)	سطح سوابق اجرایی در محیط‌های علمی	سابقه پژوهشی رهبری یا مدیریت اسلامی	محل خدمت	رتبه عضو هیئت علمی	کد مصاحبه
۷۵	معاون دانشگاه / رئیس مرکز رشد	✓	دانشگاه	استادیار	IN-ILE-1
۳۳	مدیر گروه دانشکده	✓	دانشگاه	دانشیار	IN-ILE-2
۴۲	رئیس دانشگاه / رئیس دانشکده / مدیر گروه دانشکده	✓	دانشگاه	استاد	IN-ILE-3
۷۴	مدیر گروه دانشکده	✓	دانشگاه	استاد	IN-ILE-4
۱۲۰	-	✓	دانشگاه	استادیار	IN-IL-5
۱۲۰	مدیر گروه پژوهشکده	✓	پژوهشگاه	استادیار	IN-ILE-6
۹۳	معاون پژوهشکده	✓	پژوهشگاه	استادیار	IN-ILE-7
۱۱۵	معاون پژوهشکده	✓	پژوهشگاه	استادیار	IN-ILE-8
۵۷	معاون پژوهشکده	✓	پژوهشگاه	دانشیار	IN-ILE-9
۱۰۵	-	✓	دانشگاه	استادیار	IN-IL-10
۵۸	رئیس دانشکده / معاون دانشکده	✓	دانشگاه	دانشیار	IN-ILE-11
۵۴	رئیس دانشکده / قائم مقام معاون دانشگاه	✓	دانشگاه	دانشیار	IN-ILE-12
۶۷	معاون دانشکده	✓	دانشگاه	استادیار	IN-ILE-13
۱۹	رئیس دانشگاه / معاون دفتر وزارتی / مدیر گروه دانشکده	✓	دانشگاه	دانشیار	IN-ILE-14
۴۲	معاون دانشکده / مدیرکل معاونت دانشگاه	✓	دانشگاه	استادیار	IN-ILE-15

مدت مصاحبه (دقیقه)	سطح سوابق اجرایی در محیط‌های علمی	سابقه پژوهشی رهبری یا مدیریت اسلامی	محل خدمت	رتبه عضو هیئت علمی	کد مصاحبه
۴۷	رئیس مرکز رشد / معاون دانشکده	✓	دانشگاه	استادیار	IN-ILE-16
۱۷۲	رئیس پژوهشکده	✓	دانشگاه	استادیار	IN-ILE-17
۲۰	-	✓	دانشگاه	استادیار	IN-IL-18
۵۳	معاون دانشگاه	✓	دانشگاه	استادیار	IN-ILE-19

نمونه منتخب در بخش کمی نیز شامل ۱۳ نفر از صاحب‌نظران حوزه رهبری اسلامی با توجه به شرایط مذکور در بخش جامعه آماری بودند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در مرحله اول نتایج داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی مورد تحلیل قرار می‌گیرد؛ بدین منظور، جهت تحلیل داده‌ها پس از پیاده‌سازی متن هر مصاحبه، ابتدا داده‌های کیفی مبتنی بر روش داده‌بنیاد نوحاسته (گلگیری) کدگذاری شدند. فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم ساخت که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. در طی فرایند کدگذاری مقوله‌ها به تدریج پیدا شده و توسعه یافتند. این کار با کمک روشی نظام‌مند و استاندارد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری. در پایان تحلیل داده‌های کیفی، الگوی پیشنهادی تحقیق تدوین گردیده است. در جدول زیر نمونه‌ای از کدگذاری باز یکی از مصاحبه‌ها تشریح شده است.

#### جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری بخشی از مصاحبه شماره ۲

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه	شماره کد	کدهای باز
۱	عده‌ای رهبری با رویکرد اسلامی در سازمان‌های دانشگاهی، یعنی چیزی را که در دانشگاه وجود دارد، با مدیریت و رهبری آن مساوی گرفتند و عموم خصوص من‌وجه یا مطلق در نظر گرفتند؛ در صورتی که این دو با هم پیوند دارند؛ به عبارتی رابطه این دو تباین نیست.	ILE-2-1	لزوم انجام وظایف مدیریتی

۱۱۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

۲	راه کن در اندرون‌ها خویش را نفوذ در درجه اول برای تعالی بخشیدن به آن فرد است.	ILE-2-2	تعالی افراد
۳	در اثنا برای آن جامعه یا افرادی که در آنجا هستند.	IN-ILE-2-3	تعالی جامعه
۴	در نظام دانشگاهی، رهبری، خاص پست‌های مدیریتی نیست؛ بلکه معلم هم باید قدرت و توان مدیریت داشته باشد «به دل دوست به هر حيله رهي باید کرد» که گفته‌اند این راه پیدا کردن در دل آدم‌ها برای این است که حق دوستی را ادا کنیم و بتوانیم فرد را از جایی که قرار دارد، یک گام به پیش ببریم.	ILE-2-4	رهبری مقدم بر مدیریت
۵	رهبری اسلامی باید بتواند افراد را به اعتلا برساند. این اعتلا از خلق و خرد افراد شروع می‌شود و به رفتارها و نگرش‌های آن‌ها می‌انجامد.	ILE-2-5	تعالی افراد
۶	در اینجا فرد، افراد را در آن جهت رهبری خواهد کرد؛ اما اگر در فلسفه وجود و اهداف آن شکی باشد، رهبری باید بتواند افراد را برانگیزاند تا معیارها و اهداف اولیه را به چالش بکشانند.	ILE-2-6	برانگیختن
۷	در دانشگاه هم فرد می‌تواند اعتماد داشته باشد؛ ولیکن نباید عقل خود را تعطیل کند و باید بتواند کلیت دانشگاه (فلسفه وجودی) را همواره چک کند.	ILE-2-7	اصل اختیار
۸	دانشگاه اسلامی، دانشگاهی است که بر مبانی اسلامی شکل می‌گیرد؛ اما تضمینی نیست که بر آن مبانی استوار باشد و بتواند ادامه حیات دهد و یکی از کارهای رهبر حفظ حیات اسلامی دانشگاه است.	ILE-2-8	نگهبان حیات اسلامی دانشگاه

پس از طی مراحل سه‌گانه کدگذاری، جدول ۳ به‌عنوان کدهای انتخابی و کدهای نظری  
حاصل گردید:

جدول ۴. خلاصه نتایج مراحل کدگذاری

مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
* مبانی بینشی پیروان و رهبر * مبانی منشی پیروان و رهبر * اصل وجود رابطه دوسویه و تعاملی بین مبانی بینشی و منشی رهبر و پیروان	اسلام‌مداری	ابتنای دانشگاه بر اهداف اسلامی	ILE-8-12; ILE-8-13; ILE-8-7; ILE-14-26; IL-10-39; IL-10-40; ILE-15-43; IL-10-41
		استفاده بهینه و صحیح از منابع قدرت توسط رهبر	ILE-9-10; ILE-13-39; ILE-13-41; ILE-16-23; IL-10-52; IL-10-53; ILE-4-30; IL-10-51; ILE-2-15; IL-10-54; IL-10-20; ILE-15-21; ILE-2-41; ILE-6-49; ILE-7-1; ILE-6-3
		اعتقاد به برکت الهی در امر رهبری	ILE-15-25; ILE-15-26; ILE-15-10; ILE-15-24
		تلاش در راستای تولید علم اسلامی	ILE-3-39; ILE-11-25; ILE-11-14; ILE-13-7; ILE-13-8; ILE-11-15; ILE-11-13; ILE-19-12; ILE-19-13; ILE-19-3; ILE-11-29
		توان رهبر در تبیین و پیاده‌سازی عملیاتی اسلام در دانشگاه	ILE-11-22; ILE-4-8; ILE-4-9
		حراست از حیات اسلامی دانشگاه	ILE-16-27; ILE-12-18; ILE-12-19; ILE-2-8
		حرکت در چارچوب اسلامی	ILE-11-27; ILE-19-14; ILE-17-1; ILE-3-42; ILE-6-21; ILE-6-23; ILE-11-24; ILE-11-26; ILE-19-11; ILE-19-4; ILE-1-29; ILE-17-13; ILE-17-12; ILE-17-11; ILE-5-48; ILE-14-17; ILE-2-39; ILE-2-40; ILE-14-5; ILE-17-4; ILE-6-65
		رعایت اخلاق سازمانی در دانشگاه توسط رهبر و پیروان	ILE-7-17; ILE-7-18; ILE-7-25; ILE-7-20; ILE-7-21
رعایت شریعت و احکام	ILE-14-14; ILE-2-18; ILE-4-25; ILE-2-45; ILE-14-13; ILE-18-10; ILE-18-8; ILE-18-9; IL-10-17; IL-10-6; IL-10-7; ILE-7-24; ILE-9-2; ILE-11-9; ILE-2-24; ILE-2-28; ILE-2-34; IL-10-12; ILE-4-18; ILE-4-26; ILE-8-25; ILE-8-26; ILE-8-27; ILE-17-10; ILE-18-12; ILE-18-13; ILE-5-2; ILE-9-21; ILE-6-40; ILE-7-26; ILE-7-27; ILE-7-28; ILE-15-19; ILE-2-31; ILE-1-54; ILE-15-40; ILE-6-39; ILE-17-14; ILE-5-4; ILE-11-10		

مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
		عدم نگاه ابزاری رهبر به پیروان	ILE-1-52; ILE-1-8; ILE-5-45; ILE-6-25; ILE-6-41; ILE-14-42
		معنویت‌گرایی رهبر در اداره دانشگاه	ILE-13-46; ILE-8-10; ILE-5-24; ILE-11-2; ILE-8-23; ILE-11-3; ILE-17-7; ILE-4-23; ILE-11-1; ILE-8-16; ILE-14-1; ILE-15-1; ILE-19-1; ILE-4-4; ILE-5-23; ILE-5-13; ILE-5-22; ILE-12-2; ILE-7-29; ILE-12-1; ILE-6-71; ILE-9-22; ILE-9-23; ILE-5-17; ILE-7-3; ILE-5-16; ILE-6-16; ILE-5-18; ILE-5-31; ILE-15-11; ILE-5-34; ILE-5-25; ILE-2-4; ILE-1-2; ILE-6-1; ILE-6-2; ILE-6-17; ILE-8-19; ILE-3-29; ILE-2-1
		الهام‌بخشی رهبر در اهداف	ILE-13-45; ILE-13-44; ILE-13-17; ILE-6-36
		ایجاد تحرک در راستای نیل به اهداف توسط رهبر	ILE-3-47; ILE-2-6; ILE-2-53
* اهداف رهبری دانشگاه اسلامی	انگیزه‌بخشی آرمانی	رساندن پیروان به مرحله خودشکوفایی	ILE-1-43; ILE-8-3; ILE-5-1; ILE-10-58; ILE-10-59; ILE-18-7; ILE-18-19; ILE-1-24; ILE-10-10; ILE-4-3; ILE-10-8; ILE-3-40; ILE-15-32; ILE-2-2; ILE-2-5; ILE-4-5; ILE-3-10; ILE-11-30; ILE-11-31; ILE-10-57; ILE-13-16; ILE-13-20; ILE-13-21; ILE-13-54; ILE-15-34; ILE-16-21; ILE-15-41; ILE-10-56; ILE-1-5; ILE-3-2; ILE-3-3; ILE-3-7; ILE-3-8; ILE-3-9; ILE-1-7; ILE-10-9; ILE-11-40; ILE-4-37; ILE-1-35
		رفع نیازهای معرفتی و اقناع پیروان توسط رهبر	ILE-16-25; ILE-3-20; ILE-3-31; ILE-3-33; ILE-12-23; ILE-12-9; ILE-17-3; ILE-2-9; ILE-16-7; ILE-5-37; ILE-16-6; ILE-3-45; ILE-3-46; ILE-5-20; ILE-14-18; ILE-3-23; ILE-3-6; ILE-5-39
* اصول و مبانی رهبری اسلامی	آینده‌نگری و مال‌اندیشی	تعالی‌گرایی رهبر	ILE-17-5; ILE-2-36; ILE-11-32; ILE-2-47; ILE-13-50; ILE-5-28; ILE-5-30; ILE-5-32; ILE-13-55; ILE-7-10; ILE-7-16; ILE-7-7; ILE-5-26; ILE-5-33
		تعیین غایت‌ها توسط رهبر	ILE-6-34; ILE-6-50; ILE-2-20; ILE-6-31; ILE-6-32; ILE-11-33; ILE-12-11; ILE-1-9; ILE-13-53; ILE-2-10; ILE-2-11; ILE-2-12; ILE-4-24; ILE-12-22; ILE-11-34; ILE-12-7; ILE-11-38

مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
		تلاش جهت ایجاد سنگ بنای تمدن اسلامی توسط دانشگاه اسلامی	ILE-5-36; ILE-5-46; ILE-15-42
		مأموریت محوری	ILE-12-5; ILE-12-3; ILE-12-20; ILE-12-17; ILE-12-21; ILE-12-26
		اصالت خدمت به دیگران	ILE-9-20; ILE-2-49; ILE-2-51; ILE-13-49; ILE-14-24; ILE-1-51; ILE-1-53; ILE-18-14; ILE-2-46; ILE-4-27; ILE-4-29; ILE-1-55; ILE-3-4; ILE-4-20
		اولویت انسان‌سازی در دانشگاه	ILE-1-30
		برخورداري رهبر از شخصیت کاریزما	ILE-7-23; ILE-3-15; ILE-12-25; ILE-2-48; ILE-3-13; ILE-3-14; ILE-9-7
		تعادل بین نرمش و شدت در عمل جهت نیل به اهداف	ILE-6-18; ILE-6-20; ILE-6-27; ILE-6-53; ILE-6-54; ILE-18-11; ILE-18-22; ILE-6-55; ILE-6-51; ILE-6-52; ILE-9-5; ILE-18-17; ILE-12-27; ILE-2-54; ILE-6-15; ILE-11-41; ILE-2-30; ILE-6-7; ILE-6-9; ILE-6-28; ILE-6-33; ILE-6-11; ILE-6-24; ILE-6-44
	تربیت محوری	تعامل اقتضایی رهبر با هریک از پیروان	ILE-6-68; ILE-1-10; ILE-6-56; ILE-6-57; ILE-1-41; ILE-1-40; ILE-3-27; ILE-3-28; ILE-10-55; ILE-3-30; ILE-3-58; ILE-13-18; ILE-15-23; ILE-12-8; ILE-15-28; ILE-6-59; ILE-3-55; ILE-3-56; ILE-3-57; ILE-3-26; ILE-13-52; ILE-19-7; ILE-15-33; ILE-15-3; ILE-14-40
		توجه ویژه رهبر به خانواده پیروان	ILE-5-43; ILE-5-42; ILE-5-51; ILE-5-47
		حریص بودن رهبر بر هدایت اطرافیان	ILE-13-15; ILE-1-31; ILE-5-19; ILE-12-24; ILE-1-32; ILE-5-29
		رعایت اصل اختیار پیروان توسط رهبر	ILE-15-20; ILE-15-36; ILE-2-32; ILE-2-7; ILE-3-12; ILE-4-32; ILE-16-2; ILE-16-4; ILE-16-3; ILE-6-66; ILE-6-46; ILE-6-47; ILE-3-11; ILE-15-5; ILE-8-14; ILE-8-15; ILE-3-35
		شاگردپروری رهبر	ILE-10-3; ILE-10-4; ILE-10-5; ILE-11-11; ILE-11-37; ILE-11-39
* اصل شروع تعامل بین رهبر و پیروان از سوی پیروان * اصل رابطه تعاملی و رشدی بین مبانی بینشی رهبر و پیروان			

مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
		شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو مبتنی بر اصل برادری و مودت	ILE-9-19; ILE-6-42; ILE-6-43; ILE-19-2; ILE-19-6; ILE-19-8; ILE-7-2; ILE-8-28
		صبر و مدارا با پیروان	ILE-15-35; ILE-2-55; ILE-16-18; ILE-16-14; ILE-16-17; ILE-6-22; ILE-2-13; ILE-2-29; ILE-6-14; ILE-6-29; ILE-6-30; ILE-16-24; ILE-16-11; ILE-6-4; ILE-6-5; ILE-6-6; ILE-6-60; ILE-7-30; ILE-7-31; ILE-7-8
		لحاظ ظرافت‌ها و حساسیت‌های رهبری دانشگاهی	IL-10-13; IL-10-14; ILE-15-38
		لحاظ ظرفیت ایمانی در رشد پیروان توسط رهبر	ILE-3-61; ILE-11-23; ILE-5-9; IL-10-38; ILE-3-22; ILE-5-8; ILE-16-15; ILE-7-12; ILE-11-4; ILE-5-52; ILE-1-26; ILE-1-4; ILE-9-15; ILE-16-19
		هدایتگری پیروان از بستر انواع ارتباطات (کلامی و غیرکلامی) توسط رهبر	ILE-13-22; ILE-1-37; ILE-4-1; ILE-4-2; ILE-4-15; ILE-4-11; ILE-4-12; ILE-4-14; ILE-4-6; ILE-3-21; ILE-3-32; ILE-1-46; ILE-3-60; ILE-1-36; ILE-1-39; ILE-12-4; ILE-18-18; ILE-11-12; ILE-3-5; ILE-1-49; ILE-14-35; ILE-14-34; ILE-1-47; ILE-4-10; ILE-8-1; ILE-8-2; ILE-6-12; ILE-6-48; ILE-7-13; ILE-7-15; ILE-4-7; ILE-1-50
	تکلیف‌محوری هدف‌مدار	برخورداری رهبر از رویکرد تکلیف‌مداری	ILE-1-27; ILE-14-20; ILE-14-38; ILE-14-41; ILE-2-22; ILE-8-8; ILE-6-45; ILE-2-23; ILE-4-34; ILE-4-19; ILE-13-51; ILE-17-15; ILE-17-16; IL-10-33; IL-10-34; ILE-17-17
		برخورداری رهبر از نگرش سیستمی	ILE-5-27; ILE-12-6; ILE-5-49; ILE-13-14; ILE-13-13; ILE-14-37; ILE-14-23; ILE-14-36; ILE-14-39
		بصیرت اجتماعی رهبر در تعامل با محیط	IL-10-21; IL-10-23; IL-10-27; IL-10-28; ILE-1-12; ILE-15-2; ILE-14-6; ILE-3-34; ILE-1-25; ILE-1-6; ILE-3-44; ILE-12-14; ILE-7-4; ILE-9-4; ILE-5-10; ILE-1-11; ILE-1-34; ILE-14-16; ILE-14-3; ILE-4-36; ILE-1-14; ILE-1-22; ILE-7-5; ILE-1-56; ILE-12-13; ILE-14-2; ILE-15-31



مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
		تصمیم‌گیری مشارکتی	ILE-16-20; IL-10-24; IL-10-16; IL-10-19; IL-10-26; ILE-15-8; ILE-4-31; ILE-13-32; ILE-15-7; ILE-16-10; ILE-11-43; ILE-11-44; ILE-5-14; ILE-14-27; ILE-14-25; ILE-11-42; ILE-4-13; ILE-4-33; ILE-13-19; ILE-12-12
		تلاش در جهت هدایت و اصلاح اجتماعی توسط دانشگاه اسلامی	ILE-13-10; ILE-13-4; ILE-2-3; ILE-12-15; ILE-13-3; ILE-1-48; ILE-13-9; ILE-3-41; ILE-13-6; ILE-13-12; ILE-13-1; ILE-13-34; ILE-13-35; ILE-13-42; ILE-3-43
		حفظ امانت رهبری (مسئولیت‌پذیری)	ILE-16-9; ILE-6-26; ILE-5-3
		خدمت به نظام اسلامی	ILE-17-6; ILE-17-2
		داشتن رویکرد مسئله‌محور	ILE-13-5; ILE-13-2; ILE-2-44
		شبکه‌سازی توسط رهبر جهت نیل به اهداف	IL-10-35; ILE-13-48
		صلاحیت رهبر در تدبیر امور	ILE-13-26; ILE-3-51; ILE-15-12; ILE-15-13; ILE-15-14; ILE-9-24; ILE-14-30; ILE-4-28; ILE-1-57; ILE-14-10; ILE-14-9; ILE-14-4; ILE-4-38; ILE-9-25
		کارآمدی معنویت‌محور	IL-10-22
		میزان ولایت‌پذیری (تبعیت) پیروان	ILE-5-41; ILE-7-19; ILE-15-30; ILE-6-69; ILE-6-70; ILE-5-15; ILE-15-27; ILE-9-18; ILE-14-7; ILE-19-9; ILE-16-5; ILE-13-56
*مبانی ترکیبی منشی و بینشی رهبر	خودسازی‌مداری	ادامه‌مراحل خودسازی تا ایصال به مقام احسان و اصلاح توسط رهبر در بعد فردی	ILE-5-6; ILE-5-7; ILE-8-17; ILE-8-18; ILE-8-6; ILE-9-6; ILE-1-58; ILE-18-16; IL-10-1; IL-10-30

مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
		ادامهٔ مراحل خودسازی تا پیدایش زمینهٔ رهبری بر پیروان در بعد اجتماعی	ILE-8-22; ILE-8-20
		اهل تهذیب بودن و متقی بودن رهبر (عامل بودن)	ILE-18-23; ILE-15-29; ILE-15-18; ILE-18-1; ILE-18-2; ILE-18-5; ILE- 3-19; ILE-4-21; ILE-6-35; ILE-6-62; ILE-14-11; IL-10-11; ILE-18-24; ILE-18-21; ILE-8-4; IL-10-36; IL-10- 37; ILE-5-38; ILE-5-50; ILE-8-5; ILE-8-9; ILE-15-9
		برخورداری رهبر از عقلانیت توحیدی	ILE-13-23; ILE-2-38; ILE-2-37; ILE- 14-28; ILE-14-32; ILE-2-33; ILE-2- 21
		برخورداری رهبر از روحیهٔ انتقادپذیری	ILE-6-13; IL-10-18; ILE-2-27; ILE-6- 8
		برخورداری از خانوادهٔ ایمانی و تشکیل چنین خانواده‌ای توسط رهبر در زندگی شخصی	ILE-5-44
		ذوابعاد بودن رهبر	IL-10-15; ILE-1-38; ILE-1-44; IL-10- 2; ILE-2-50; ILE-2-52; ILE-6-61; ILE- 6-63; ILE-2-56; ILE-11-6; ILE-8-21; ILE-5-21; ILE-15-22; ILE-15-37
		رعایت تقوای الهی و تفویض امور به خداوند توسط رهبر	ILE-5-35; ILE-5-5; ILE-11-28; ILE- 14-19; ILE-9-14; ILE-4-35; ILE-17-8; ILE-17-9
		رعایت حسن خلق توسط رهبر در برخورد با پیروان	ILE-3-25; ILE-6-10; ILE-7-14; ILE- 7-6; ILE-7-9; ILE-7-11; ILE-8-11; ILE-13-36; ILE-13-37; ILE-5-40
*اقتضانات دانشگاه اسلامی	عدالت محوری	ایجاد و تداوم ارزیابی عدالت محور در دانشگاه توسط رهبر	ILE-12-10; ILE-9-17; ILE-13-11; ILE-9-13; ILE-6-38; ILE-2-26; ILE- 9-11; ILE-9-12; ILE-2-35; ILE-14-12; ILE-15-39; ILE-2-25; ILE-6-37; ILE- 2-14

مقوله سازمان دهنده	کدهای نظری	کدهای انتخابی	کدهای باز مرتبط
		رعایت اصل استحقاق	ILE-9-16
		رعایت اصل توازن بین اصول	IL-10-25; IL-10-32
*مبانی بینشی خاص رهبر دانشگاه اسلامی	علم محوری	اهل تحقیق و عالم به علوم دینی بودن رهبر	ILE-14-22; ILE-11-18; ILE-11-19; ILE-11-20; ILE-14-21; ILE-4-16; ILE-4-17
		تعامل رهبر با پیروان در شأن جامعه علمی	ILE-11-17; ILE-11-16; ILE-13-43; ILE-13-33; ILE-13-38
		خبرگی و شأنیت علمی رهبر	ILE-14-29; ILE-1-42; ILE-18-3; ILE- 18-4; ILE-3-16; ILE-3-17; IL-10-29; ILE-16-22; ILE-18-6; IL-10-31; ILE- 11-35; ILE-11-36; ILE-13-40; ILE-15- 17; ILE-3-53; ILE-2-43; ILE-4-22; ILE-16-26; ILE-16-8; ILE-6-19; ILE- 6-64; ILE-6-67; ILE-11-7; ILE-11-8; ILE-19-10; ILE-14-31; ILE-2-16; ILE- 2-19; ILE-9-8; ILE-9-9; ILE-3-18; ILE-3-38; ILE-11-21; ILE-17-18; ILE- 5-11; ILE-14-15; ILE-11-5; ILE-15- 16; ILE-2-17; ILE-2-42; ILE-14-33; ILE-19-5; ILE-9-1; ILE-9-3; IL-10-50; IL-10-49; ILE-14-8; ILE-15-15
*مبانی منشی خاص رهبر دانشگاه اسلامی	فرهنگ سازی	ایجاد فضای آزاداندیشی توسط رهبر	ILE-13-25; ILE-15-4; ILE-13-24
		ایجاد فرهنگ پذیرش رهبری جهت نیل به اهداف	ILE-18-20; ILE-3-37; ILE-3-63; ILE- 8-24; ILE-5-12; ILE-1-1; ILE-1-13; ILE-1-15; ILE-1-16; ILE-1-17; ILE- 1-18; ILE-1-19; ILE-1-20; ILE-1-21; ILE-1-23; ILE-1-28; ILE-1-3; ILE- 13-27; ILE-13-28; ILE-13-29; ILE-1- 33; ILE-13-30; ILE-13-31; ILE-1-45; ILE-15-6; ILE-16-12; ILE-16-13; ILE-18-15; ILE-3-36; ILE-3-48; ILE- 3-49; ILE-3-50; ILE-3-52; ILE-3-59; ILE-3-62; ILE-3-64; ILE-3-65; ILE- 6-58; ILE-7-22; IL-10-42
		ایجاد نمادهای هویت ساز	IL-10-44; IL-10-45; IL-10-47; IL-10- 48; IL-10-43; IL-10-46
		حفظ وحدت پیروان	ILE-3-1; ILE-3-24; ILE-16-1; ILE-16- 16; ILE-3-54; ILE-12-16; ILE-13-47

در مجموع ۷۷۸ کد باز اولیه، ۶۴ کد انتخابی و ۹ کد نظری استخراج شد. از مجموع ۷۷۸ کد باز اولیه، ۱۵۸ کد مربوط به بعد (کد نظری) اسلام‌مداری و ۶۴ کد مربوط به انگیزه‌بخشی آرمانی، ۴۰ کد مربوط به آینده‌نگری و مآل‌اندیشی، ۱۸۱ کد مربوط به تربیت‌محوری، ۱۲۴ کد مربوط به تکلیف‌محوری هدف‌مدار، ۷۸ کد مربوط به خودسازی‌مداری، ۱۷ کد مربوط به عدالت‌محوری، ۶۰ کد مربوط به علم‌محوری و ۵۶ کد مربوط به فرهنگ‌سازی بوده است.

برای بررسی پایایی و نیز روایی پژوهش لازم است اعتبار خود مقولات کنترل شود؛ بر این اساس روایی و پایایی در بخش کیفی این تحقیق به صورت زیر مورد بررسی قرار گرفت:

الف. تأیید توسط مصاحبه‌شوندگان (صحت برداشت در طی مصاحبه): در طی انجام مصاحبه، برداشت‌های مصاحبه‌گر با طرح پرسش‌های صریح و درخواست تأیید یا اصلاح نظر مصاحبه‌کننده توسط مصاحبه‌شونده، در مورد مقوله‌بندی‌ها صحت‌سنجی شد.

ب. بازبینی توسط همکار: این راهبرد برای تأیید روایی توصیفی، مبتنی بر تکرار مشاهده‌گران است؛ یعنی ارجاع کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها به همکاران و اطمینان از برداشت محقق از انواع کدگذاری‌ها و مقوله‌بندی‌ها. در این تحقیق، متوسط درصد توافق بین محقق و همکار محقق از دو مصاحبه که به طور تصادفی انتخاب شده بودند، به ترتیب ۸۸ درصد و ۸۴ درصد به دست آمد.

همچنین به منظور مشخص شدن اعتبار داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و حصول توافق بر مؤلفه‌های شناسایی شده، بحث گروه کانونی با حضور مطلعین کلیدی برگزار شد. در جلسه گروه کانونی که با حضور ۶ نفر از صاحب‌نظران در عرصه رهبری و مدیریت اسلامی برگزار شد، مقوله‌ها و ابعاد استخراج‌شده (کدهای انتخابی و کدهای نظری) مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

در بخش کمی پژوهش جهت سنجش اعتبار الگوی رهبری دانشگاه اسلامی، استخراج شده از بخش کیفی، پرسش‌نامه‌ای تهیه گردید و کلیه ابعاد و مؤلفه‌ها از طریق مصاحبه‌شوندگان و خبرگان اعتبارسنجی شد. مجموع پاسخ‌دهندگان ۱۳ نفر از خبرگان بودند. جهت اجرای آزمون t ابتدا آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت تعیین نوع توزیع داده‌ها انجام شد. با توجه به رد آزمون، توزیع داده‌ها نرمال تشخیص داده شد و لذا آزمون t تک‌نمونه‌ای با ارزش آزمون ۳ انجام شد. نتایج حاصل از این اعتبارسنجی

نشان‌دهنده اعتبار کلیه ابعاد و مؤلفه‌ها به استثنای مؤلفه برخورداری رهبر از شخصیت کاریزما می‌باشد. نتایج آزمون t در جدول ۴ آمده است.

**جدول ۵. نتایج سنجش اعتبار ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده در بخش کیفی**

کد	عنوان بعد یا مؤلفه	ارزش آزمون = ۳					
		t	درجه آزادی	معناداری (دو دنبال)	تفاوت میانگین	بازه اطمینان	
						۹۵ درصدی	
		کرنه پایین	کرنه بالا				
E1	اسلام‌مداری	۱۰.۶۴۷	۱۲	۰۰۰.	۱.۷۶۹	۱.۴۱	۲.۱۳
E2	تربیت محوری	۱۷.۷۲۵	۱۲	۰۰۰.	۱.۸۴۶	۱.۶۲	۲.۰۷
E3	تکلیف محوری هدف‌مدار	۶.۲۷۸	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۸۵.	۱.۷۶
E4	خودسازی‌مداری	۶.۵۰۱	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۸۵	۹۲.	۱.۸۵
E5	عدالت محوری	۵.۳۳۳	۱۲	۰۰۰.	۱.۲۳۱	۷۳.	۱.۷۳
E6	علم محوری	۱۰.۶۹۰	۱۲	۰۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۲۲	۱.۸۵
E7	فرهنگ‌سازی	۵.۱۱۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۰۷۷	۶۲.	۱.۵۴
E8	انگیزه‌بخشی آرمانی	۶.۰۶۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۰۷۷	۶۹.	۱.۴۶
E9	آینده‌نگری و مآل‌اندیشی	۶.۲۷۸	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۸۵.	۱.۷۶
E1-1	ابتنای دانشگاه بر اهداف اسلامی	۱۲.۷۰۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۶۹۲	۱.۴۰	۱.۹۸
E1-2	استفاده بهینه و صحیح از منابع قدرت توسط رهبر	۴.۵۰۳	۱۲	۰۰۱.	۱.۰۷۷	۵۶.	۱.۶۰
E1-3	اعتقاد به برکت الهی در امر رهبری	۴.۵۷۱	۱۲	۰۰۱.	۱.۳۰۸	۶۸.	۱.۹۳
E1-4	توان رهبر در تبیین و پیاده‌سازی عملیاتی اسلام در دانشگاه	۹.۵۳۰	۱۱	۰۰۰.	۱.۴۱۷	۱.۰۹	۱.۷۴
E1-5	اعتقاد و توسل به اهل بیت (علیهم‌السلام) در امور رهبری	۸.۹۵۴	۱۲	۰۰۰.	۱.۶۱۵	۱.۲۲	۲.۰۱
E1-6	تلاش در راستای تولید علم اسلامی	۴.۷۸۸	۱۲	۰۰۰.	۱.۲۳۱	۶۷.	۱.۷۹
E1-7	حراست از حیات اسلامی دانشگاه	۸.۴۰۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۱۴	۱.۹۴
E1-8	حرکت در چارچوب اسلامی	۶.۷۸۹	۱۲	۰۰۰.	۱.۴۶۲	۹۹.	۱.۹۳
E1-9	رعایت اخلاق سازمانی در دانشگاه توسط رهبر و پیروان	۵.۷۴۰	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۸۵	۸۶.	۱.۹۱
E1-10	رعایت شریعت و احکام	۱۱.۵۰۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۶۱۵	۱.۳۱	۱.۹۲
E1-11	عدم نگاه ابزاری رهبر به پیروان	۵.۱۱۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۰۷۷	۶۲.	۱.۵۴
E1-12	معنویت‌گرایی رهبر در اداره دانشگاه	۱۰.۶۹۰	۱۲	۰۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۲۲	۱.۸۵
E2-1	اصالت خدمت به دیگران	۷.۴۷۹	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۹۳.	۱.۶۹
E2-2	اولویت انسان‌سازی در دانشگاه	۱۰.۶۴۷	۱۲	۰۰۰.	۱.۷۶۹	۱.۴۱	۲.۱۳
E2-3	برخورداری رهبر از شخصیت کاریزما	۷۱۴.	۱۲	۴۸۹.	۲۳۱.	۴۷.-	۹۴.
E2-4	تعادل بین نرمش و شدت در عمل جهت نیل به اهداف	۲.۲۸۳	۱۱	۰۴۳.	۷۵۰.	۰۳.	۱.۴۷
E2-5	تعامل اقتضایی رهبر با هریک از پیروان	۴.۲۱۵	۱۲	۰۰۱.	۱.۱۵۴	۵۶.	۱.۷۵

۱۲۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

کد	عنوان بعد یا مؤلفه	ارزش آزمون = ۳				
		t	درجه آزادی	معناداری (دو دنباله)	تفاوت میانگین	بازه اطمینان
						۹۵ درصدی
		کرانه پایین		کرانه بالا		
E2-6	توجه ویژه رهبر به خانواده پیروان	۲.۹۹۳	۱۲	۰.۱۱.	۷۶۹.	۲۱. ۱.۳۳
E2-7	حریص بودن رهبر بر هدایت اطرافیان	۳.۶۰۶	۱۲	۰.۰۴.	۱.۰۰۰	۴۰. ۱.۶۰
E2-8	رعایت اصل اختیار پیروان توسط رهبر	۶.۲۷۸	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۰۸	۸۵. ۱.۷۶
E2-9	شاگردپروری رهبر	۱۰.۶۹۰	۱۲	۰.۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۲۲ ۱.۸۵
E2-10	شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو مبتنی بر اصل برادری و مودت	۷.۶۷۵	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۹۹. ۱.۷۸
E2-11	صبر و مدارا با پیروان	۶.۵۰۱	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۹۲. ۱.۸۵
E2-12	لحاظ ظرافت‌ها و حساسیت‌های رهبری دانشگاهی	۲.۲۴۵	۱۲	۰.۴۴.	۷۶۹.	۰۲. ۱.۵۲
E2-13	لحاظ ظرفیت ایمانی در رشد پیروان توسط رهبر	۵.۱۹۶	۱۲	۰.۰۰.	۱.۱۵۴	۶۷. ۱.۶۴
E3-1	برخورداری رهبر از نگرش سیستمی	۳.۰۹۱	۱۲	۰.۰۹.	۸۴۶.	۲۵. ۱.۴۴
E3-2	بصیرت اجتماعی رهبر در تعامل با محیط	۴.۶۲۹	۱۲	۰.۰۱.	۱.۱۵۴	۶۱. ۱.۷۰
E3-3	تصمیم‌گیری مشارکتی	۵.۱۹۶	۱۲	۰.۰۰.	۹۲۳.	۵۴. ۱.۳۱
E3-4	برخورداری رهبر از رویکرد تکلیف‌مداری	۷.۶۷۵	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۹۹. ۱.۷۸
E3-5	تلاش در جهت هدایت و اصلاح اجتماعی توسط دانشگاه اسلامی	۶.۲۷۸	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۰۸	۸۵. ۱.۷۶
E3-6	حفظ امانت رهبری (مسئولیت‌پذیری)	۸.۴۰۲	۱۲	۰.۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۱۴ ۱.۹۴
E3-7	خدمت به نظام اسلامی	۷.۶۷۵	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۹۹. ۱.۷۸
E3-8	داشتن رویکرد مسئله‌محور	۴.۹۷۷	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۰۸	۷۴. ۱.۸۸
E3-9	شبکه‌سازی توسط رهبر جهت نیل به اهداف	۷.۴۷۹	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۰۸	۹۳. ۱.۶۹
E3-10	صلاحیت رهبر در تدبیر امور	۴.۹۷۷	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۰۸	۷۴. ۱.۸۸
E3-11	کارآمدی معنویت‌محور	۳.۴۸۲	۱۲	۰.۰۵.	۱.۰۷۷	۴۰. ۱.۷۵
E3-12	میزان ولایت‌پذیری (تبعیت) پیروان	۲.۸۵۶	۱۲	۰.۱۴.	۸۴۶.	۲۰. ۱.۴۹
E4-1	برخورداری رهبر از روحیه انتقادپذیری	۱۲.۷۰۲	۱۲	۰.۰۰.	۱.۶۹۲	۱.۴۰ ۱.۹۸
E4-2	اهل تهذیب بودن و متقی بودن رهبر (عامل بودن)	۱۴.۵۴۶	۱۲	۰.۰۰.	۱.۷۶۹	۱.۵۰ ۲.۰۳
E4-3	تشکیل خانواده ایمانی و برخورداری از چنین خانواده‌ای توسط رهبر در زندگی شخصی	۵.۳۳۳	۱۲	۰.۰۰.	۱.۲۳۱	۷۳. ۱.۷۳
E4-4	برخورداری رهبر از عقلانیت توحیدی	۵.۱۹۶	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۸۰. ۱.۹۷
E4-5	داشتن الگوی اخلاقی در زندگی توسط رهبر	۵.۷۴۰	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۸۶. ۱.۹۱
E4-6	ذوابعاد بودن رهبر	۴.۰۷۰	۱۲	۰.۰۲.	۱.۰۷۷	۵۰. ۱.۶۵
E4-7	رعایت تقوای الهی و تفویض امور به خداوند توسط رهبر	۶.۵۰۱	۱۲	۰.۰۰.	۱.۳۸۵	۹۲. ۱.۸۵
E4-8	رعایت حسن خلق توسط رهبر در برخورد با پیروان	۶.۷۸۹	۱۲	۰.۰۰.	۱.۴۶۲	۹۹. ۱.۹۳

طراحی الگوی رهبری دانشگاه اسلامی ۱۳۳

کد	عنوان بعد یا مؤلفه	ارزش آزمون = ۳					
		t	درجه آزادی	معناداری (دو دنباله)	تفاوت میانگین	بازه اطمینان	
						۹۵ درصدی	
					کرانه پایین	کرانه بالا	
E4-9	ادامه مراحل خودسازی تا ایصال به مقام احسان و اصلاح توسط رهبر در بعد فردی	۶.۱۲۱	۱۲	۰۰۰.	۱.۲۳۱	۷۹.	۱.۶۷
E4-10	ادامه مراحل خودسازی تا پیدایش زمینه رهبری بر پیروان در بعد اجتماعی	۶.۲۷۸	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۸۵.	۱.۷۶
E5-1	ایجاد و تداوم ارزیابی عدالت‌محور در دانشگاه توسط رهبر	۵.۳۳۳	۱۲	۰۰۰.	۱.۲۳۱	۷۳.	۱.۷۳
E5-2	رعایت اصل استحقاق	۷.۶۷۵	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۸۵	۹۹.	۱.۷۸
E5-3	رعایت اصل توزان بین اصول	۴.۹۷۷	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۷۴.	۱.۸۸
E6-1	اهل تحقیق و عالم به علوم دینی بودن رهبر	۴.۵۰۳	۱۲	۰۰۱.	۱.۰۷۷	۵۶.	۱.۶۰
E6-2	برخوردراری رهبر از نظام فکری و سیره عملی	۶.۵۰۱	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۸۵	۹۲.	۱.۸۵
E6-3	تعامل رهبر با پیروان در شأن جامعه علمی	۷.۹۸۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۴۶۲	۱۰۶.	۱.۸۶
E6-4	خبرگی و شأنت علمی رهبر	۱۰.۶۹۰	۱۲	۰۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۲۲	۱.۸۵
E7-1	ایجاد فرهنگ پذیرش رهبری جهت نیل به اهداف	۴.۴۱۶	۱۲	۰۰۱.	۱.۰۰۰	۵۱.	۱.۴۹
E7-2	ایجاد نمادهای هویت‌ساز	۴.۳۸۲	۱۲	۰۰۱.	۹۲۳.	۴۶.	۱.۳۸
E7-3	ایجاد فضای آزاداندیشی توسط رهبر	۱۰.۶۹۰	۱۲	۰۰۰.	۱.۵۳۸	۱.۲۲	۱.۸۵
E7-4	حفظ وحدت پیروان	۱۰.۱۵۶	۱۲	۰۰۰.	۱.۴۶۲	۱.۱۵	۱.۷۸
E8-1	الهام‌بخشی رهبر در اهداف	۸.۹۵۴	۱۲	۰۰۰.	۱.۶۱۵	۱.۲۲	۲.۰۱
E8-2	ایجاد تحرک در راستای نیل به اهداف توسط رهبر	۷.۹۸۲	۱۲	۰۰۰.	۱.۴۶۲	۱۰۶.	۱.۸۶
E8-3	رساندن پیروان به مرحله خودشکوفایی	۷.۴۷۹	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۹۳.	۱.۶۹
E8-4	رفع نیازهای معرفتی و اقناع پیروان توسط رهبر	۹.۸۵۹	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۸۵	۱.۰۸	۱.۶۹
E9-1	تعالی‌گرایی رهبر	۷.۴۷۹	۱۲	۰۰۰.	۱.۳۰۸	۹۳.	۱.۶۹
E9-2	تلاش جهت ایجاد سنگ‌بنای تمدن اسلامی توسط دانشگاه اسلامی	۵.۳۳۳	۱۲	۰۰۰.	۱.۲۳۱	۷۳.	۱.۷۳
E9-3	مأموریت‌محوری	۶.۷۸۹	۱۲	۰۰۰.	۱.۴۶۲	۹۹.	۱.۹۳
E9-4	تعیین غایت‌ها توسط رهبر	۳.۳۹۵	۱۲	۰۰۵.	۸۴۶.	۳۰.	۱.۳۹

بحث و نتیجه‌گیری

اسلام‌مداری: یکی از مؤلفه‌های مهمی که با تحلیل بخش کیفی پژوهش کشف و تبیین شد، مؤلفه اسلام‌مداری است. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که یکی از ارکان اساسی شکل‌گیری همه مسائل در رهبری دانشگاه اسلامی، بایستی محوریت اسلام باشد؛ به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده شماره «۸» بیان می‌نماید: «دانشگاه اسلامی، دانشگاهی است که بر مبانی

اسلامی شکل می‌گیرد؛ اما تضمینی نیست که بر آن مبنای استوار باشد و بتواند ادامه حیات دهد و رهبر دانشگاه اسلامی بایستی ادامه این روند را تضمین نماید. «یا مصاحبه‌شونده شماره ۱۴» چنین تبیین می‌نماید: «در اسلام مبنای اولیه مدیریت، وحی است که حتی پیامبر ﷺ هم حق ندارد آن را تغییر بدهد. اصول را وحی به ما می‌دهد.» همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ ابراز می‌دارد: «من معتقدم که دانشگاه اسلامی نیز باید در همان مسیر معرفت و عبودیت باشد. حالا اگر جریان این است، باید هدف همه افراد در اینجا عبودیت و کمک کردن به تحقق دین الهی در جامعه باشد؛ یعنی باید رهبر این خط را درست کند.»

در ادبیات علمی رهبری اسلامی هم اسلام‌مداری یکی از مؤلفه‌های مهم رهبری است؛ اگرچه تعابیر مختلفی برای اسلام‌مداری مطرح شده است. از جمله این منابع می‌توان به جمسری و همکاران (۲۰۱۲)، منجور (۲۰۱۰)، پناهی (۱۳۹۴)، کلانتری (۱۳۹۵)، معارفی (۱۳۸۷)، سفیدچیان (۱۳۹۰) اشاره نمود؛ به‌عنوان مثال کلانتری (۱۳۹۵) اظهار می‌دارد: «رهبری حضرت امام خمینی رحمته‌الله‌علیه به‌عنوان یک رهبر اسلامی که مبتنی بر قیام الله بوده است، از چند ویژگی تکلیف‌گرایی، اسلام‌محوری توأم با آگاهی و شناخت، مردمی‌بودن و سازمان‌دهی و نظام‌مندبودن برخوردار بوده است.»

به‌طور کلی وجه‌تمایز رهبری اسلامی در دانشگاه‌ها با سایر گونه‌های رهبری، بُعد اسلامی‌بودن آن است. قوام و رکن اصلی رهبری اسلامی، تقید به چارچوب تعیین‌شده در اسلام است. امکان دارد مدل‌های دیگر رهبری نیز تعارضی با فرامین اسلامی نداشته باشند (حسن فعلی)؛ اما در این بُعد، تأکید بر نیت و انگیزه اصلی رهبری اسلامی بر تقید به چارچوب اسلام است (حسن فاعلی)؛<sup>۲۹</sup> بدین معنا که رهبر بایستی به‌صورت آگاهانه و مختارانه و با نیت و قصد واقعی، به‌دنبال پیاده‌ساختن اسلام در دانشگاه باشد. اینکه اولاً دانشگاه بر اساس و مبنای اهداف اسلامی شکل بگیرد و رهبر از حیات اسلامی دانشگاه حراست نماید و در عین رعایت اخلاق سازمانی با رویکرد اسلامی، توان تبیین و عملیاتی‌ساختن اسلام را در دانشگاه داشته باشد.

**تربیت‌محوری:** یکی از کلیدی‌ترین تفاوت‌های رهبری دانشگاهی با رویکرد اسلامی با رهبری در سایر سازمان‌ها، بحث تربیت‌محوری است. مصاحبه‌شوندگان بر تربیت به‌عنوان یکی از ارکان دانشگاه اسلامی تأکید داشتند؛ برای مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱ بیان



داشت: «رهبری، دانشگاهی برای تربیت است. تربیت رکن اصلی دانشگاه است.» یا مصاحبه‌شونده شماره «۱۰» در مصاحبه اشاره کرد: «در مورد فلما احس عیسی منهم الکفر یعنی کفر به مرحله رفتار رسید. اینجا موعظه فایده ندارد؛ یعنی اصلاً کلاً در علوم تربیتی (به نظر من) اصیل، موعظه حرف جدی‌ای نمی‌زند. اینجا می‌فرماید که من انصاری الی الله؛ یعنی دیگر باید کار تشکیلاتی بکنید. کار تشکیلاتی برای تربیت. دانشگاه می‌تواند کار تشکیلاتی برای تربیت باشد.» همچنین مصاحبه‌شونده شماره «۵» ابراز کرد: «ما باید در سیستم دانشگاه اسلامی یک زیرسیستم برای خانواده‌های اعضای دانشگاه اسلامی داشته باشیم که مسئولیت آن این باشد که توجه به تعلیم و تربیت اعضای خانواده دانشگاه اسلامی داشته باشد.» مصاحبه‌شونده شماره «۱۳» ابراز کرد: «لذا رهبر سازمان مسئول رشد تک‌به‌تک افراد است.»

در ادبیات علمی نیز پژوهش‌های فارینا<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۵)، دلشاد تهرانی (۱۳۸۰)، رضایی‌زاده (۱۳۷۶)، افجهی (۱۳۸۰) و الصفار (۱۳۸۵) به موضوع تربیت محوری اشاره کرده‌اند؛ همچنین در آیات و روایات متعدد به موضوع تربیت و هدایت در مسیر الهی اشاره شده است؛ از جمله: در سوره توبه، آیه ۱۲۸ خداوند باری تعالی خصوصیت پیامبر ﷺ را حریص بودن بر هدایت افراد معرفی می‌کند: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ «همانا پیامبری از خودتان به سوی شما آمده است که آنچه شما را برنجانند، بر او سخت است. بر هدایت شما حریص و دلسوز، و به مؤمنان رؤوف و مهربان است.» این خصوصیت که در شأن رهبری پیامبر ﷺ مطرح می‌شود، تأکید بر هدایت افراد دارد. دانشگاه اسلامی نیز بایستی با رکن قرار دادن تربیت و هدایت، افراد را به اهداف تعیین شده از سوی اسلام رهنمون گردد.

**تکلیف محوری هدف‌مدار:** از دیگر ابعاد رهبری دانشگاه اسلامی در این مطالعه، به تکلیف محوری هدف‌مدار می‌توان اشاره کرد. مصاحبه‌شونده شماره «۱۳» در این خصوص ابراز کرد: «در اسلام ظاهراً با دو رویکرد حق و تکلیف مسائل مطرح می‌شود. تکلیف محوری مهم است.» یا مصاحبه‌شونده شماره «۱۷» در مصاحبه اشاره کرد: «البته رهبر دانشگاه اسلامی باید تکلیف را خوب بشناسد و خوب به آن عمل بکند.» همچنین مصاحبه‌شونده شماره «۱۵» بیان داشت: «می‌توانیم بگوییم که یکی از مؤلفه‌های رهبری دانشگاهی هدف رهبری است و آن هدف هم ملکی و ملکوتی افراد می‌تواند باشد.»

در ادبیات علمی نیز ایزدپناه (۱۳۷۹)، محمدی ری شهری (۱۳۷۹)، عابدجعفری و قلی پور (۱۳۸۰)، قوامی (۱۳۸۳)، عابد (۲۰۰۶)، الصفار (۱۳۸۵)، سیدمحمد اثر و فرید احمد سبحانی (۲۰۰۸)، خادمی و همکاران (۲۰۱۴)، رسدی سنم و همکاران (۲۰۱۴) و پیروز (۱۳۹۱) به این موضوع اشاره مستقیم یا تلویحی داشته‌اند.

در مجموع، رویکرد تکلیف‌محوری به جای نتیجه‌محوری، از تفاوت‌های رویکرد اسلامی و غیراسلامی است. در رویکرد رهبری اسلامی انجام تکلیف در راستای نیل به هدف مأجور است و رهبر حتی اگر در ظاهر به نتیجه ظاهری نرسد، وظیفه خود را عمل کرده است؛ در حالی که در رویکرد غربی تأکید بیشتر بر روی نتایج ظاهری حاصل شده است.

**خودسازی‌مداری:** از الزامات رهبری دانشگاه اسلامی، خودسازی افراد خصوصاً رهبر است. هر قدر رهبر بیشتر خودسازی کرده باشد، قابلیت رشد و هدایت دیگران را نیز بیشتر خواهد داشت. مصاحبه‌شوندگان نیز به این موضوع اشاره کرده‌اند. مصاحبه‌شونده شماره «۵» ابراز کرد: «در ادبیات رهبری داریم که رهبری مبتنی بر اصول است. تبلور آن در مباحث اسلامی رعایت اصل خودسازی است؛ یعنی اگر من می‌خواهم رهبری کنم، اول باید خودم را رهبری کنم. به این موضوع رهبری خویشتن هم گفته می‌شود. حتی در علم‌آموزی نیز این مسئله وجود دارد.»

مصاحبه‌شونده شماره «۸» بیان داشت: «اگر من به عنوان رهبر دانشگاه اسلامی بخواهم الگوی عملی و الگوی علمی برای پیروان باشم، به تعبیر قرآن اول باید خودم را بسازم و پس از اینکه الگو شدم، دیگر افراد تبعیت خواهند نمود.» مصاحبه‌شونده شماره «۸» نیز ابراز کرد: «کسی که خودش را تغییر ندهد، نمی‌تواند دیگران را تغییر دهد. بنده اعتقاد این است که بنا به گفته حضرت امام امثال من و شما تا زمانی که متحول نشویم، نمی‌توانیم دنیا را متحول کنیم.»

مصاحبه‌شونده شماره «۱۰» ابراز کرد: «دلیل اینکه چرا رهبر دانشگاه اسلامی باید ابتدا خود را بسازد و بعد دیگران را، این است که چون مرشد تا زمانی که رشید نباشد، چگونه می‌خواهد رشد دهد؟ این کوتاه‌ترین جمله‌ای است که می‌توان به کار برد.» پژوهش‌های دیگر نیز بعضاً به این موضوع اشاره داشته‌اند؛ پژوهش‌هایی چون باقری و سعدآبادی (۱۳۹۰)، پناهی (۱۳۹۴)، شری هوپ (۲۰۰۳)، بیکان و بدای (۱۹۹۹)، محمدی ری شهری

(۱۳۷۹)، مؤمنی و همکاران (۱۳۹۰)، مینگانتی (۲۰۱۲)، ماحوزی (۱۳۹۱)، امان الکاله، اجنی ا. سمیر (۲۰۱۳)، افجهی و همکاران (۱۳۹۳)، زندی (۲۰۱۵)، شفیعی (۱۳۹۵)، مهری نژاد وردین (۱۳۹۶)، عزیزآبادی و همکاران (۱۳۹۵) و ساعتچی و همکاران (۱۳۸۴) از این دسته هستند.

حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام در حکمت ۷۳ نهج البلاغه می فرماید: «مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ، وَلْيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ؛ وَمُعَلِّمٌ نَفْسِهِ وَمُؤَدِّبُهَا أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنْ مُعَلِّمِ النَّاسِ وَمُؤَدِّبِهِمْ» (کسی که خود را در مقام پیشوایی و امامت بر مردم قرار می دهد، باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران می پردازد، به تعلیم خویش پردازد و باید تأدیب و تعلیم او نسبت به دیگران پیش از آنکه با زبانش باشد، با عمل صورت گیرد. کسی که معلم و ادب کننده خویش است، به احترام سزاوارتر از کسی است که معلم و مربی مردم است.) این تأکید در بیان رهبری بسیار مهم است. خودسازی رکن رکن رویکرد اسلامی به مباحث رهبری و مدیریت است.

**عدالت محوری:** رعایت عدالت باعث اطمینان خاطر پیروان در دانشگاه هاست. درخصوص این بعد، مصاحبه شونده شماره «۱۲» ابراز کرد: «نکته دوم بحث عدالت است که البته این عدالتی که می خواهیم بگویم، با فضای عدالت مرسوم شاید مقداری متفاوت تر است؛ چون در دانشگاه وقتی از عدالت بحث می کنیم، نوع دیگری از عدالت مدنظر است. در جلسه ای که مقام معظم رهبری (دامت برکاته) در دیدار با اساتید داشتند، موضوعی را مطرح کردند که این قدر بر مقاله تأکید نکنید. یعنی سیستم رهبری دانشگاه باید طوری باشد که نقش عدالت را در تأمین مأموریت بتوان با آن سنجید و ارزیابی و قدردانی کند؛ به این معنا که اگر هرچیزی به آن هدفی که تعیین شده است برسد، عدالت محقق می شود. لذا اگر به واژه بخواهم بگویم، اسم عدالت مأموریتی را بیان می کنم.» وی در جای دیگری اشاره می کند: «این بعد انگیزشی در اینجا خیلی کاربرد دارد. بعد عدالتی معنایی دارد و نظارت هم نظارت خاصی می شود. به جای اینکه روی شکل های کمی رود، باید بر روی شکل های عملکردی آن رود. تازه عملکرد هم باید در چارچوب ارزیابی رود.»

مطالعات علمی نیز به طرق مختلف به این موضوع اشاره می کنند. برخی از این منابع عبارتند از: بیکان و بداوی (۱۹۹۹)، محمدی ری شهری (۱۳۷۹)، عابد (۲۰۰۶)، الصفار (۱۳۸۵)، پورکریمی و صداقت (۱۳۸۶)، محمود حدارا و فائزه عنانی (۲۰۰۹)، منجور

(۲۰۱۰)، بار ( ۲۰۱۲)، امان الکاله، اجنی ا. سمیر (۲۰۱۳) و علاده (۲۰۱۶).

اقامه عدل به عنوان هدف اصلی انبیای الهی در آیات و روایات مختلف مطرح شده است. در رهبری دانشگاه اسلامی نیز این موضوع بایستی مدنظر قرار گیرد؛ زیرا رهبری دانشگاه اسلامی در امتداد رهبری امت اسلامی است و دانشگاه اسلامی به عنوان یکی از ارکان جامعه اسلامی، بایستی یاری کننده به اقامه عدل باشد و برای اقامه عدل اولاً بایستی در درون خود عدالت محور عمل کند و ثانیاً این موضوع را بتواند به جامعه نیز منتقل کند. از آنجایی که رهبر دانشگاه اسلامی مسئولیت تحقق اهداف دانشگاه اسلامی را برعهده دارد، بایستی خود عدالت محور عمل کند و همچنین سازوکارهای لازم جهت این موضوع را در دانشگاه ایجاد نماید.

**علم محوری:** یکی از ابعاد دیگر وجه تمایز دانشگاه با سایر سازمانها در بعد علم محوری است. در مصاحبه های انجام شده در بخش کیفی، مصاحبه شونده شماره «۹» ابراز کرد: «اگر من بخواهم روی بحث ویژگی هایی که یک رهبر مسلمان به عنوان رهبری دانشگاه اسلامی باید داشته باشد بحث کنم، دو نکته را به عنوان اساسی ترین معیارها با توجه به استنباط از آیات قرآن کریم می توان در نظر گرفت: علیم و حفیظ بودن... رهبر وقتی در حوزه ای مثل دانشگاه اسلامی قبول مسئولیت می کند، باید یک مقدار شدت در علم هم داشته باشد؛ یعنی از عالم بگذرد و علیم بشود (صفت مشابه در ادبیات عرب ویژگی های خاص خود را دارد و بار معنایی خاص خودش را دارد)». یا مصاحبه شونده شماره «۱۱» در مصاحبه اشاره کرد: «رهبر باید قدرت نفوذ داشته باشد. جنس قدرت در سازمان های علمی که دانشگاه ها هستند، ناشی از تخصص و مرجعیت علمی است نه جایگاه سازمانی؛ به این خاطر اکراه داریم از کلمه مدیر در مورد رهبر دانشگاه استفاده کنیم». همچنین مصاحبه شونده شماره «۱۹» بیان داشت: «در مدارس و حوزه های علمیة قدیم نیز معمولاً فاضل ترین فرد ریاست آنجا را به عهده می گرفت؛ یعنی یکی از خصیصه های دانشگاه اسلامی همیشه این بود که کسی که در رأس آن حوزه یا مجموعه علمی قرار می گرفت، عالم ترین بود و این سستی بود که وقتی ما در تاریخ نگاه می کنیم، می بینیم که همیشه شهرت مدارس به خاطر وجود رؤسای بوده که این رؤسا خودشان از شخصیت های تراز اول علمی بودند».

مطالعات علمی حوزه رهبری اسلامی و نیز رهبری دانشگاهی بر این موضوع تأکید

دارند؛ مطالعاتی از قبیل محمدی ری‌شهری (۱۳۷۹)، سرباز حسینی (۱۳۷۹)، قوامی (۱۳۸۳)، پورکریمی و صداقت (۱۳۸۶)، منجور (۲۰۱۰)، مؤمنی و همکاران (۱۳۹۰)، شفق (۱۳۹۰)، بار (۲۰۱۲)، ماحوزی (۱۳۹۱) و نورشاهی (۱۳۸۸) را می‌توان در این خصوص نام برد.

در رویکرد اسلامی، علم، نوری است که بر قلب کسی که خداوند بخواهد، افکنده می‌شود: «الْعِلْمُ نُورٌ يُقَدِّفُهُ اللَّهُ فِي قَلْبٍ مَنْ يَشَاءُ». به این تعبیر می‌توان نتیجه گرفت که نهاد دانشگاه، محلی برای تجلی این موضوع است؛ لذا علم‌محوری یکی از ارکان رهبری دانشگاه اسلامی باید باشد. دانشگاه محل تجمع افراد حول محور علم است، لذا رهبری آن نیز بایستی منبعث از این موضوع باشد.

**فرهنگ‌سازی:** بعد هفتم از ابعاد رهبری دانشگاه اسلامی فرهنگ‌سازی است. مصاحبه‌شونده شماره «۳» در این خصوص ابراز کرد: «طبیعی است که اگر رهبر در یک فضای فرهنگی اسلامی باشد، خیلی بهتر می‌تواند کارش را پیش ببرد.» همچنین مصاحبه‌شونده شماره «۷» تأکید داشت: «رهبر دانشگاه اسلامی باید نقش خود را در به وجود آوردن فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی بازی کند.» مصاحبه‌شونده شماره «۱۰» با تأکید بر نمادسازی در رهبری دانشگاه اسلامی بیان داشت: «من معتقدم در رهبری دانشگاه اسلامی برای نمادپردازی، عرصه وسیعی وجود دارد. نمادپردازی خیلی مهم است. من برای این موضوع اهمیت زیادی قائل هستم و در زمینه فرهنگ نیز همین را می‌گویم.»

مطالعات علمی در این خصوص تأکیدی دارند؛ از جمله نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)، برمن (۲۰۱۵)، نورشاهی (۱۳۸۸)، رضایی‌زاده (۱۳۷۶)، بیکان و بدایوی (۱۹۹۹)، ایزدپناه (۱۳۷۹)، قوامی (۱۳۸۳)، عابد (۲۰۰۶)، موتن (۲۰۱۱)، امان‌الکاله، اجنی‌ا. سمیر (۲۰۱۳)، خادمی و همکاران (۲۰۱۴) و مرزوقی و ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۳۹۴).

ایجاد فرهنگ مناسب جهت پذیرش رهبری و نیز پیشبرد اهداف از جمله مواردی است که در رهبری دانشگاه اسلامی رخ می‌دهد و رهبر دانشگاه اسلامی بایستی نقش مناسب را در این زمینه ایجاد کند. ایجاد نمادهای هویت‌ساز سال‌هاست که در دانشگاه‌های جهان جهت ایجاد نوعی تعلق به دانشگاه ایجاد می‌شود.

**انگیزه‌بخشی آرمانی:** انگیزه‌بخشی آرمانی یکی دیگر از ابعاد رهبری دانشگاه اسلامی استخراج شد. علاوه بر مطالعات رهبری تحول‌آفرین که انگیزه‌بخشی آرمانی به‌عنوان یکی

از مؤلفه‌های اصلی آن است، مطالعات علمی دیگری در مباحث رهبری اسلامی همچون رضایی‌زاده (۱۳۷۶)، رسدی سنم و همکاران (۲۰۱۴)، یوسف جمیل (۲۰۱۵)، نورشاهی و یمنی‌دوزی (۱۳۸۵)، امینی و همکاران (۲۰۱۴)، مرزوقی و ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۳۹۴)، میدلهرست (۲۰۱۲) و ساعتچی و همکاران (۱۳۸۴) نیز مؤید این بعد می‌باشند.

تحریک و تحریر افراد برای نیل به هدف، یکی از اصلی‌ترین کارهایی است که رهبر دانشگاه اسلامی بایستی انجام دهد. این جمع افراد است که می‌تواند اهداف را محقق کند و افراد برای انجام کارها نیازمند انگیزه هستند؛ خصوصاً در محیط‌های دانشگاهی که به‌نوعی افراد از سطح علمی بالاتری برخوردار هستند، زمینه بیشتری برای رساندن افراد به مرحله خودشکوفایی وجود دارد. اقتناع پیروان در مدیریت نخبگان بسیار مهم است. افراد نخبه به‌صورت طبیعی تا زمانی که اقتناع نشوند، کاری را انجام نمی‌دهند؛ لذا در رهبری و مدیریت دانشگاه اسلامی بُعد اقتناعی بُعد مهمی است.

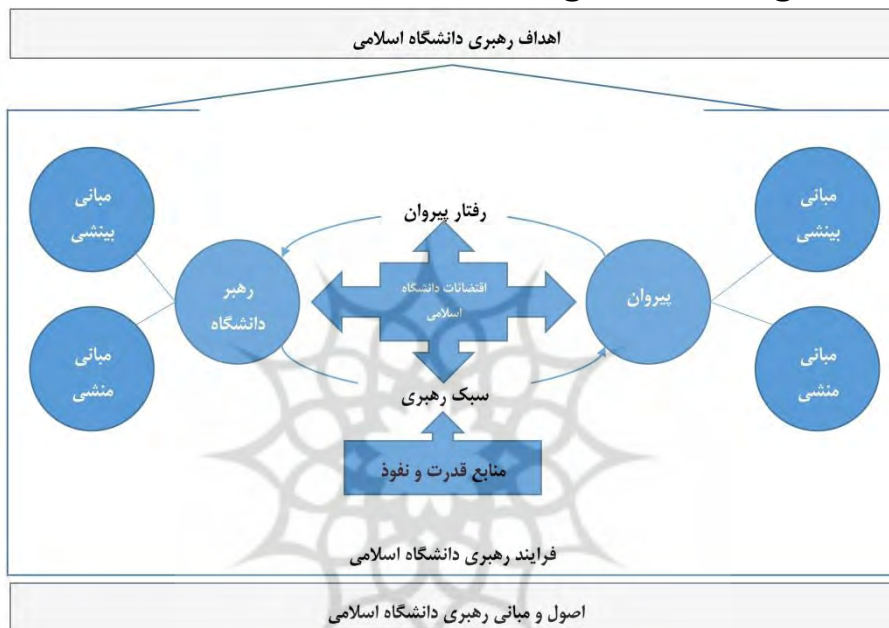
**آینده‌نگری و مآل‌اندیشی:** آینده‌نگری و مآل‌اندیشی به‌عنوان آخرین بُعد از ابعاد رهبری دانشگاه اسلامی شناسایی شد. مصاحبه‌شونده شماره «۲» ابراز می‌دارد: «رهبر دانشگاه اسلامی فرا‌تر از نگاه بلندمدت دارد؛ نگاه بلندمدتی که فقط به دنیا خلاصه نمی‌شود و تا آخرت نیز گسترش پیدا می‌کند.» یا مصاحبه‌شونده شماره «۱۲» در مصاحبه اشاره کرد: «رهبر دانشگاه اسلامی باید رویکرد سیستمی و نگاه به آینده و طرح و برنامه داشته باشد.» همچنین مصاحبه‌شونده شماره «۱۸» بیان می‌دارد: «صالح کسی است که برنامه‌های را می‌شناسد و اعمال امروز خود را بر اساس آن آینده تنظیم می‌کند و دیگران را به همین آینده مدنظر خدا می‌کشاند.»

موضوعات آینده‌نگری، ایجاد تمدن اسلامی، غایت‌مداری در مطالعاتی چون پیروز (۱۳۹۱)، پناهی (۱۳۹۴)، کرمی (۱۳۹۴)، بنییس و نانوس (۱۹۸۵)، محمدی‌ری‌شهری (۱۳۷۹)، پورکریمی و صداقت (۱۳۸۶)، ایزدپناه (۱۳۷۹)، بار (۲۰۱۲)، عابدجعفری و قلی‌پور (۱۳۸۰)، مؤمنی و همکاران (۱۳۹۰)، سفیدچیان (۱۳۹۰) و میدلهرست (۲۰۱۲) با تعبیر گوناگونی مطرح شده است.

آینده‌نگری در حقیقت یکی از نکات متمایزکننده رهبر از پیروان است. رهبر به‌دلیل اشراف به موضوعات مختلف در دانشگاه اسلامی و نیز محیط جامعه اسلامی آینده دقیق‌تری را می‌تواند تصور و ترسیم نماید. منافع بلندمدت دانشگاه اسلامی و نیز منافع

### طراحی الگوی رهبری دانشگاه اسلامی ۱۳۱

بلندمدت پیروان بایستی توسط رهبر تضمین شود. همان‌طور که اشاره شد، مرز آینده‌نگری نیز به این دنیا محدود نشده و مآل امور و معاداندیشی نیز در این آینده‌نگری و مآل‌اندیشی توسط رهبر دانشگاه اسلامی دیده می‌شود. مدل مستخرج و نهایی شده به شرح نمودار زیر است:



### نمودار ۱. الگوی نهایی رهبری دانشگاه اسلامی

#### کتابنامه

- افجهی و خسروپناه و بانسی، «طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت»، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۳، شماره ۷، ص ۹۵ تا ۱۱۴، ۱۳۹۳.
- افجهی، ع، «رهبری و مدیریت اسلامی»، مجله دانش و توسعه، شماره ۱۳، دوره ۱، ص ۲۷ تا ۴۲، ۱۳۸۰.
- افجهی، ع. و بانسی و خسروپناه و امیری، «طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به‌استناد سیره پیامبر اسلام (ص)»، مطالعات راهبردی بسیج، شماره ۶۴، دوره ۱۷، ص ۲۶ تا ۳۹، ۱۳۹۳.
- اکبری جدی، صابر، «دانشگاه اسلامی و معیارهای آن»، روزنامه رسالت، ۱۹ آذر ۱۳۸۴.

۱۳۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

ایزدپناه، «رهبری دموکراتیک و رهبری ربانی»، پژوهشنامه انقلاب اسلامی (دانشگاه اصفهان)، شماره ۴، دوره ۲، ص ۲۵ تا ۲۵۵، ۱۳۷۹.

باقری و سعادتآبادی، «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی»، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۰، دوره ۵، ص ۱۲۲ تا ۱۳۹۰.

باقری، م، «تأثیر سبک رهبری سازمان بر تعهد منابع انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه امام صادق علیه السلام)»، کارشناسی ارشد، تهران، ۱۳۸۷.

پناهی، م، «ارائه الگوی رهبری تحول‌آفرین با رویکرد اسلامی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های شهر تهران)»، ۱۳۹۴.

پورکریمی، جواد و مریم صداقت، ویژگی‌های رهبر اسلامی از دیدگاه نهج‌البلاغه، ۱۳۸۶.  
پورکریمی، جواد و مریم صداقت، «تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، شماره ۱، ص ۱ تا ۲۳، ۱۳۹۳.

پیروز، «شاخص‌های بصیرت در رهبری امام خمینی رحمته الله علیه»، مطالعات انقلاب اسلامی، شماره ۲۹، دوره ۹، ص ۱۱ تا ۳۴، ۱۳۹۱.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/878942?userAccept=False>

ترک‌زاده و جعفری، «رویکردها و نظریه‌های سنتی و نوین رهبری: به سوی جهان‌بینی رهبری»، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۲۵، دوره ۷، ص ۱ تا ۱۳۳، ۱۳۹۴.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/1033267?userAccept=False>

حسینی خامنه‌ای، علی، «سخنرانی در دیدار با جمع کثیری از طلاب و دانشجویان به مناسبت روز وحدت حوزه و دانشگاه»، ۲۸ آذر ۱۳۶۹. (بازیابی در:

<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=17947>)

حمیدبا، بابک و محمدمین تولی، (Ed)، تعریف و گونه‌شناسی دانشگاه‌های دینی با رویکرد سیستمی به دانشگاه، ۱۳۹۴

دژکام، علی، «برداشت‌های گوناگون از دانشگاه اسلامی»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، سال ۷، شماره ۱، دوره ۱۷، ۱۳۸۲.

دلخوش کسمایی، ابوالقاسم و فتاح شریف‌زاده و میرعلی سیدنقوی، «رهبری خدمتگزار: الگوی رهبری خدمتگزار در دانشگاه علوم انتظامی»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ۳،



ص ۳۷۵ تا ۳۸۸، ۱۳۹۰.

- دهقانی، امیررضا، «دانشگاه اسلامی»، روزنامه سیاست روز، ابمن ۱۳۸۴.
- رسایی، محمدجواد، «دانشگاه اسلامی و علم بومی»، روزنامه اعتماد ملی، ۱۶ مرداد ۱۳۸۶.
- رضایی زاده، م، «سبک رهبری رهبران اسلامی (حضرت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و ائمه اطهار علیهم السلام) در آثار شهید علامه مطهری (کارشناسی ارشد)»، تهران، ۱۳۷۶.
- رضاییان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت، ۱۳۷۹.
- رضاییان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت، ۱۳۸۱.
- ساعتچی، م و ع. ا. عزیزپور شوبی، «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، فصلنامه دانشور رفتار، شماره ۱۲، دوره ۱، ص ۱ تا ۱۸، ۱۳۸۴.
- ساغروانی، س و س. مرتضوی و م. لگزیان و ف. رحیم‌نیا، «تحلیل نظریه به داده‌ها یا ظهور نظریه از داده‌ها: نظریه پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد»، پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت، شماره ۴، دوره ۱، ص ۱۵۱ تا ۱۷۰، ۱۳۹۳.
- سرباز حسینی، حسینعلی، رهبری در بحران با نگاهی به رهبری حضرت زینب علیها السلام، ایران نگین، ۱۳۷۹.
- سفیدچیان، «بررسی انتقادی و پارادایم‌شناسی تئوری‌های رهبری در بستر اسلامی (قرآن و حدیث)»، مدیریت در اسلام، شماره ۱۵ و ۱۶، دوره ۷، ص ۴۶ تا ۷۶، ۱۳۹۰.
- <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/1292260?userAccept=False>
- سند دانشگاه اسلامی (بازیابی در: [www.shmoton.ir/PDF/Poor/8.pdf](http://www.shmoton.ir/PDF/Poor/8.pdf)).
- شفق، «جایگاه دانش در رهبری و تبلیغ از منظر قرآن»، پژوهشنامه تبلیغ و ارتباطات دینی، شماره ۲، ص ۱۹۱ تا ۲۳۶، ۱۳۹۰.
- <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/837560?userAccept=False>
- شفیعی، «تبیین عاطفه توحیدی در رهبری اسلامی و اعتبارسنجی آن»، مطالعات علوم اجتماعی، شماره ۴، دوره ۲، ص ۷۱ تا ۵۷، ۱۳۹۵.
- <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/1183477?userAccept=False>
- الصفار، س و شیخ، سیره پیامبر صلی الله علیه و آله در رهبری و انسان‌سازی، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل، ۱۳۸۵.
- عابدجعفری و قلی‌پور، «نظریه رهبری از دیدگاه نظریه‌پردازان غرب و اسلامی»، مجتمع

۱۳۴ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

آموزش عالی قم، شماره ۱۱، دوره ۳، ص ۱۴۹ تا ۱۷۰، ۱۳۸۰.

عزیزآبادی، ا. و س. مرتضوی و م. انصاری اول و ف. رحیم‌نیا، «مدخلی بر ویژگی‌های رهبری

اخلاقی در نهج‌البلاغه»، فصلنامه مدیریت اسلامی، شماره ۲۴، دوره ۴، ص ۱۱ تا ۴۲، ۱۳۹۵.

<http://journals.ihu.ac.ir/index.php/im/article/view/11241/3513>

قوامی، «رهبری در فرهنگ اسلامی از دیدگاه شهیدمطهری»، حکومت اسلامی، شماره ۳۱،

دوره ۹، ص ۱۵۴ تا ۱۷۴، ۱۳۸۳.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/138586?userAccept=False>

کرمی، س.ع، «ارائه الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی (مورد

مطالعه: دانشگاه‌های استان ایلام)»، ۱۳۹۴.

کرمی، م. و س. میرکمالی و ج. پورکریمی، «بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد

مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)»، رسالت مدیریت دولتی، شماره ۷، دوره ۲۲، ۱۳۹۵.

ماحوزی، «مفهوم مدیریت و رهبری در اسلام با تکیه بر نهج‌البلاغه»، پژوهشنامه ادب حماسی،

شماره ۱۳، دوره ۸، ص ۲۷۷ تا ۲۸۸، ۱۳۹۱.

محمدی ری‌شهری، م، رهبری در اسلام، شهرری: دارالحدیث، ۱۳۷۹.

مرزوقی و ترک‌زاده و پیروی‌نژاد، «تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در

سازمان از منظر نهج‌البلاغه»، پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۱۲، دوره ۳، ص ۴۳ تا ۷۰، ۱۳۹۴.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/1107549?userAccept=False>

مطهری، مرتضی، امامت و رهبری، تهران: صدرا، ۱۳۶۸.

مطهری، مرتضی، امدادهای غیبی در زندگی بشر، تهران: صدرا، ۱۳۷۲.

معارفی، غ، حکومت و رهبری در نهج‌البلاغه، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شاهد، ۱۳۸۷.

مورهد و گریفین، رفتار سازمانی، تهران: مروارید، ۱۳۷۵.

موسوی خمینی، روح‌الله، صحیفه نور، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی علیه السلام، ۱۳۷۸.

مهدی‌زاده تواسانی، م، «بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران (بر اساس نظریه اقتضائی

فیدلر) با رضایت شغلی معلمان در دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه

شهرستان نوشهر (کارشناسی ارشد)»، تهران، ۱۳۸۵.

مهری‌نژاد وردین، ا، «بررسی تطبیقی رهبری تحول‌آفرین با رهبری در اسلام (کارشناسی

ارشد)»، تبریز، ۱۳۹۶.

مؤمنی و خائف‌الهی و اکبریان و دانایی‌فرد، «نقدی بر رویکرد رهبری در غرب بر اساس مبانی

طراحی الگوی رهبری دانشگاه اسلامی ۱۳۵

فکری علامه طباطبایی رحمته الله علیه، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۰، دوره ۵، ص ۱۲۳ تا ۱۵۰، ۱۳۹۰.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/downloadpdf/896312?userAccept=False>

میرزاحمدی، حسن و علی صحبت‌لو، «اهداف دانشگاه اسلامی»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، سال ۱۱، شماره ۱، دوره ۳۳، بهار ۱۳۸۶.

نصر اصفهانی، ع و ط. حاجیان و م. کریمی و س. م. رضوانی، «بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه»، فصلنامه مدیریت اسلامی، شماره ۲۰، دوره ۲، ۱۳۹۱.

<http://journals.ihu.ac.ir/index.php/im/article/view/475/128>

نورشاهی، نسرین و محمد یمنی دوزی سرخابی، «بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۴۱، ص ۱۷ تا ۳۶، ۱۳۸۵.

#### منابع عربی

قرآن کریم

نهج البلاغه

وادی، امین، «مدی ممارسه القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة (Doctoral dissertation)»، ۲۰۱۴.

#### منابع لاتین

- Aabed, A. I. (2006). A Study of Islamic Leadership Theory and Practice in K-12 Islamic Schools in Michigan (Doctor of Philosophy).
- Ahmad, K., & Fontaine, R. (2011). Islamic leadership at the international islamic university malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2), 35-121.
- Alade, T. E. A., Hussain, M. N. B. M., & Bashir, A. (2016). Islamic leadership principles on mosques performance in lagos state, nigeria. *IJIB*, 1(2), 1-19.
- Amin, M., Shah, S., & Tatlah, I. A. (2013). Impact of principals/directors' leadership styles on job satisfaction of the faculty members: Perceptions of the faculty members in a Public University of Punjab. *Journal of Research*, 7(2), 97-112.
- Amzat, I. H., & Ali, A. K. (2011). The Relationship between the Leadership Styles of Heads of Departments and Academic Staff's Self-Efficacy in A selected Malaysian Islamic University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1).

- Ather, S. M., & Sobhani, F. A. (2008). Managerial Leadership: An Islamic Perspective. *IIUC Studies*, 4.
- Bar, S. (Ed.) 2012. *Islamic Leadership Paradigms*.
- Barnes, S. R. (2014). Exploring the socially responsible leadership capacity of college student leaders who mentor.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: an Islamic perspective*: Amana Beltsville, MD.
- Berman, A. (2016). Academic leadership development: A case study. *Journal of Professional Nursing*, 31(4), 298–304.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. (2012). The Carnegie classification of institutions of higher education. *Higher Education Abstracts*, 47(3), 236–237.
- Elkaleh, E., & Samier, E. (2013). The Ethics of Islamic Leadership: A Cross-cultural Approach for Public Administration. *Administrative Culture*, 14(2), 188–2111.
- Ezad Azraai Jamsari, Wan Kamal Mujani, Noor Inayah Ya'akub, Hamzaini Abdul Hamid, Wan Mohtar Wan Yusoff, Nur Riza Mohd. Suradi, Nur Hafizah Abu Samah. (2012). The Basis of Leadership in Islam.
- Farina, A. (2015). A phenomenological study on principal leadership in Islamic K-12 schools. *Lynn University*.
- Fuller, S. (2016). *The Academic Caesar: University Leadership is Hard*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd.
- Haddara, M., & Enanny, F. (2009). *Leadership: An Islamic Perspective*.
- Hendrickson, R., Lane, J., Harris, J., & Dorman, R. (2013). *Academic leadership and governance of higher education*: Stylus.
- Hoppe, S. L. (2003). Identifying and nurturing potential academic leaders. *New Directions for Higher Education*, 2003(124), 3–12.
- Jamil, M. Y. (2015). Islamic Perspective of Leadership: A Role Model for Today's CEOs. *Journal of Islamic Thought and Civilization*, 5(II), 24–45.
- Khademi, F., Chaboki, O., Sadeghi, E., & Safara, M. (2014). The Style of Islamic Leadership with Emphasis on Taha Surah. *IPEDR*, 73(13).
- Middlehurst, R. (2012). *Leadership and management in higher education: a research perspective*.: maasrtichat school of management.
- Monjur, M. (2010). *characteristics of leadership: islamic perspective*.
- Moten, A. R. (2011). Leadership in the West and the Islamic World: A Comparative Analysis. *World Applied Sciences Journal*, 15(3), 339–349.
- Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S. S. S. (2013). Authentic Leadership In Higher Learning Institution: A Case Study Of International Islamic University Malaysia (IIUM). *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 49–66.
- Rosdi Senam Muhamad, khairuddin abdul rashid, azila ahmad sarkawi & rapiah mohd. Zaini. (2014). Construction Project Leadership from the Perspective of Islam.
- Shah, S. (2006). Educational leadership: an Islamic perspective. *British Educational Research Journal*, 32(3), 363–385.
- Zandi, G., Sulaiman, M., & Rashed, N. (2015). Spirituality and leader's effectiveness: an islamic perspective. *Asian Economic and Financial Review*, 5(1), 155–166.

## یادداشت‌ها

1. Aabed.
2. Shah.
3. Amzat.
4. Farina.

۵. ر.ک (Campbell, Smith, Dugan, & Komives, 2012; Rosenthal, Moore, Montoya, & Maruskin, 2009) :

۶. این تعریف بر اساس نقد و تغییر جزئی در تعریف میرکمالی (۱۳۸۹) انجام شده است.

7. Higher Education.
8. Tertiary Education.
9. Cohen & March.
10. Pual Ramzden.
11. Robert Birnbaum.
12. Barton Clark.
13. Henry Mintzbrg.
14. Caesar.
15. Aabed.
16. Shah.
17. Authentic Leadership.
18. Amzat.
19. Laissez Faire.
20. self-efficacy.
21. intrinsic, extrinsic and overall.
22. Farina.
23. substantive coding.
24. open coding.
25. selective coding.
26. line by line.
27. Islamic Leadership.
28. Executive.

۲۹. عمل صالح از نظر دین اسلام دارای دو رکن اساسی است: یکی حسن فاعلی و دیگری حسن فعلی؛ یعنی از نظر اسلام به کاری عمل صالح گفته می‌شود که هم اصل کار، دارای مصلحت و مزیت باشد و مورد امر خدا و پیامبر و امامان باشد و هم انجام‌دهنده آن، عمل را برای خدا و به انگیزه تقرب به خدا انجام دهد.

30. Farina.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی