

مقاله پژوهشی  
اصیل  
*Original  
Article*

## تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رویکرد دینی در دانشگاه اسلامی

صدیمهدی ویسه،<sup>۱</sup> فاطمه فاضل‌پور،<sup>۲</sup> وحید نجف‌زاد<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رویکرد دینی در دانشگاه اسلامی انجام شد. **روش:** روش این پژوهش کیفی بود و با رویکرد تحلیل مضمون به منظور استخراج مضامین مورد نیاز از منابع دینی مرتبط با رهبری انجام گرفت. منابع مورد مطالعه این تحقیق شامل کتب (قرآن کریم و نهج البلاغه) و مقالات در حوزه اسلامی و سیره معصومین (ع) بود و نیز کتب و مقالات علمی در حوزه مذکور بودند. **یافته‌ها:** در مرحله نخست، کدگذاری توصیفی به عنوان مضامین پایه‌ای صورت گرفت و در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین پایه‌ای طبقه‌بندی شدند که آنها را مضامین سازمان‌دهنده گویند. آخرین مرحله، تعیین مضمون فراگیر بود که تمامی مضامین پیش‌گفته را در بر می‌گرفت. در نهایت، این پژوهش منجر به شناسایی ۸۹ مضمون توصیفی و ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر شد. **نتیجه‌گیری:** بسیاری از مناقشات، سوء تفاهات، کم‌کاری‌ها و فرار از اجرای خوب و کیفی کارها، نتیجه انتخاب نادرست مدیران و رهبران سازمانها شناخته شد و بیان شد که قطعاً مدیری که با الگو قرار دادن پیامبر اکرم (ص) و امامان معصوم (ع) به مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (عدالت‌محوری، روحیه کار تیمی، حمایت و همدلی، اعتدال، مشورت‌پذیری، تخصص‌گرایی، سعه صدر و ارزشهای اخلاقی) توجه کند، به موفقیتی چشمگیر خواهد رسید.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، مدیریت دینی، حمایت و همدلی، دانشگاه اسلامی.

◆ تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۱

<sup>۱</sup>. دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. amir7912000@yahoo.com

<sup>۲</sup>. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول).

fatemeh.fazelpur@gmail.com

<sup>۳</sup>. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

najafzadvahid@gmail.com

## الف) مقدمه

در هر جامعه‌ای، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیت به شمار می‌رود (حمیدیا و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۶). این نظام اثرات گسترده و چشمگیری بر پیکره جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۱) و زمینه‌ساز رشد و توسعه فکری و همچنین بلوغ و تحقق ظرفیتهای انسانی است (قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۵: ۳۸). به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می‌شود. (احمدی، ۱۳۹۰: ۲۰۵)

بدیهی است هر سازمانی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختار خود، نیازمند نوعی رهبری است و رهبری تحول‌آفرین واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمانها نقش اساسی ایفا کند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۶). رهبری تحول‌آفرین با ایجاد روحیه تغییر و تحول سازمانی در کارکنان، از سبک خود به همراه راهبرد و ساختار مناسب برای تحول در سازمان استفاده می‌کند تا بدین وسیله به سازمان پویایی بدهد و آن را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند (خدروسی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۹). این نوع رهبری، فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپوسته در وضع موجود یا کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳: ۴). رهبری تحول‌آفرین مد نظر قرآن، برتر از رهبری بشری است؛ زیرا در رهبری اسلامی تنها به اداره مسائل اجتماعی افراد توجه نمی‌شود، بلکه به رهبری معنوی افراد نیز توجه می‌شود (بوسفی سعیدآبادی، ۱۳۹۰: ۲۱۱). استاد مطهری، رهبری تحول‌آفرین را مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها و در عین حال کنترل نیروها، در مجرای صحیح انداختن آنها، سامان دادن، سامان بخشیدن و حرارت بخشیدن به آنها می‌داند (خراشادی‌زاده و بابایی، ۱۳۹۳: ۶). اقدامات رهبری تحول‌گرا این امکان را به سازمانها می‌دهد تا هنگام رقابت در محیط متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی، عملکرد خود را ارتقا دهند (بختی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۷). هنگامی که اجزای رهبری تحول‌گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار می‌رود، می‌تواند به منبع مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت راهبردی و کسب بازده بالاتر در کوتاه‌مدت و بلندمدت کند (افجه‌ای و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۷). در واقع؛ بدون رهبری تحول‌گرای اثربخش، احتمال اینکه سازمان بتواند به هنگام

روبه‌رو شدن با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایتبخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. (اسکندری، ۱۳۹۳: ۱۲۴)

طی دهه‌های گذشته به موضوع رهبری تحول‌آفرین توجه زیادی شده است. مصداق این موضوع را می‌توان در استخراج الگوهای شایستگی رهبران تحول‌آفرین برای سازمانهای بزرگ داخل و خارج کشور اشاره کرد. اما مسئله‌ای که در این میان وجود دارد، این است بیشتر الگوهای شایستگی استخراج شده برای سازمانهای ایرانی به عنوان کشوری اسلامی، بر اساس الگوی مدیریت امروزی است که منشأ و خاستگاه آن کشورهای غربی است (سینی و مرادی صالح، ۱۳۹۴: ۱۹). با وجود اینکه در مستندات دینی و اسلامی ما منابع غنی و ارزشمندی وجود دارد، ولی آنچه‌ان که شایسته بوده، در کانون توجهات و پژوهشهای مدیریت قرار نگرفته‌اند و رویکردهای اسلامی در امر رهبری همچنان مغفول مانده‌اند. برای مثال، با بررسی‌های انجام شده تا پایان سال ۱۳۷۲، در مجموع ۱۶۰ اثر مکتوب در حوزه مدیریت اسلامی شناسایی شد (عابدی جعفری و ازگلی، ۱۳۷۴) که نشان از غفلت پژوهشگران در پرداختن به رویکردهای مدیریتی از منظر اسلامی دارد. البته این کم توجهی پژوهشی در عوامل متعددی از جمله عوامل ساختاری، سیاست‌گذاری، روش شناختی، فرهنگی، انگیزشی و انسانی ریشه دارد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰: ۵). با گذشت بیش از سه دهه از انقلاب اسلامی و کسب دستاوردهای ارزشمند در حوزه‌های مختلف و همچنین اتخاذ تدابیر کلان در این حوزه، همچنان اندیشه‌های مدیریتی حاکم، از معرفت و اندیشه اسلامی به طور مناسب بهره‌مند نشده است و کم و کاستی‌هایی در این حوزه وجود دارد که شواهد آن را در انتظارات مسئولان ارشد نظام و رهبران دینی می‌توان مشاهده کرد که همواره بر تحقق این انتظارات و اهداف بیش از پیش تأکید می‌کنند.

این پژوهش به منظور توسعه و بسط رویکردهای دینی در حوزه مدیریت و پر کردن خلأ پژوهشی موجود انجام شده است. با عنایت به الگو بودن سیره امام علی (ع) در امر حکومت‌داری و مدیریت، کتاب ارزشمند نهج‌البلاغه که کامل‌ترین منشور رویکردها و منشهای مدیریتی حضرت به شمار می‌رود، به همراه قرآن کریم، مبنای استخراج مؤلفه‌های رهبران تحول‌آفرین قرار گرفته است تا این الگوی شایستگی، مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی در سازمانهای مختلف به ویژه دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به عنوان مبداء تحولات فکری و اندیشه‌ورزی قرار گیرد. پژوهش حاضر با شیوه تحلیل مضمون انجام شده است. واکاوی مؤلفه‌های متغیرهای حوزه مدیریت در متون اسلامی با تحلیل

#### ۴۱۲ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

تماتیک، در نوع خود بدیع است و از این طریق می‌توان نشانگرها و مؤلفه‌های یک متغیر را به بهترین نحو شناسایی کرد. ضرورتی که پژوهش حاضر که محققان را به واکاوی در آموزه‌های دینی ترغیب کرد، پیشبرد اهداف موضوعی مدیریت با رویکرد دینی و غنی‌سازی ادبیات حوزه مدیریت اسلامی با توجه به آموزه‌های دینی است. همچنین تاکنون پژوهشی در خصوص موضوع پژوهش حاضر انجام نشده است و این ضرورت احساس شد که پژوهشی به شیوه علمی و با رعایت اصول اخلاقی انجام گیرد؛ زیرا آموزه‌های دینی ما راهگشای تمام نیازهای بشر است و در زمینه مدیریت و رهبری نیز دستورهایی دارد که ما را به ارائه راهکارهایی برای نهادینه کردن اصول مدیریت در سازمانها هدایت می‌کند. (مصطفی و قدسی، ۱۳۹۳)

هدف پژوهش حاضر، تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رویکرد دینی است. مهم‌ترین سؤالهای پژوهش عبارتند از: مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رویکرد دینی کدامند؟ مدل رهبری تحول‌آفرین با رویکرد دینی چگونه است؟

#### پیشینه تحقیق

سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند؛ افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمانها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمانها و کسب مزیت رقابتی را می‌دهند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵: ۱۶۰). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۲۰). برنز، رهبری تحول‌آفرین را فرایندی تعریف کرده که در آن، رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، بر اساس نظریه برنز در خصوص رهبری تحول‌آفرین، نظریه جدیدی را ارائه کرد. تعریف وی از رهبر تحول‌آفرین، فردی است که پیروان را توانمند می‌سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی می‌کند (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۸۷). در واقع؛ رهبری تحول‌آفرین یک فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را برای رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می‌کند (پناهی، ۱۳۹۴: ۳۴). رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارند. این نوع رهبری زمانی

#### صیدمهدی ویسه و همکاران ♦ ۴۱۳

تحقق می‌یابد که رهبران، علایق پیروانشان را به کار افزایش دهند؛ آنان را از هدفها و مأموریتها آگاه سازند و تشویقشان کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند (بیگری و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۲). رهبری تحول‌آفرین در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند (احمدیان و عزیزی، ۱۳۹۹: ۸۳). رهبران تحول‌آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزشها و نگرشهای جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی‌اند. (راوند و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۹). رهبران تحول‌آفرین، رفتارهای شهروندی بیشتری مانند از خود گذشتگی و ایثار، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و ادب، تقوا و شرافت شهروندی را از خود نشان می‌دهند و زیردستان خود را نیز از این ارزشها سیراب می‌کنند؛ به طوری که به نظر برخی از اندیشمندان، رهبری تحول‌آفرین در خودشکوفایی و خودپنداری مثبت زیردستان نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند. (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۴)

در رابطه با رهبری تحول‌آفرین، نقدهایی مانند اثربخشی رهبری تحولی، تا حدود زیادی وابسته به فرهنگ است. افراد دارای ارزشهای فرهنگی سنتی، رابطه ضعیفی بین رهبری تحولی و اثربخشی می‌یابند. در رهبری تحولی، ظرفیت سوء استفاده از قدرت وجود دارد؛ رهبران تحول‌گرا پیروان خود را با استفاده از احساسات قوی و جذاب برمی‌انگیزانند که ضرورتاً بر اساس ارزشهای اخلاقی مثبت نیست و اثر نهایی آن بر پیروان نامشخص است. برخی از رهبران تحول‌گرا دارای تمایلات خودشیفتگی‌اند و با استفاده از قدرت خود و به کارگیری دیگران در پی موفقیت شخصی‌اند. رهبران برای ارتقای خود از مدیریت اثرگذار استفاده می‌کنند؛ که این کار متناقض با رهبری مشارکتی، برابری و تصمیم‌گیری مشارکتی و هوشیارانه است. (بیگری و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۸)

رهبری تحول‌آفرین در سازمان دارای چهار مرحله است: ۱. در آغاز، عاملی اجبارکننده برای تغییر مورد نیاز است. رهبر تحولی به ایجاد تغییر به عنوان عامل متقاعدکننده کمک می‌کند. ۲. القای بصیرت مشترک، توان ورودی گسترده و ترغیب تمامی افراد به تفکر درباره آینده‌ای بهتر است (راوند و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۳). ۳. تغییر نیاز به رهبری دارد؛ زیرا احساس اضطرار به افراد القا می‌شود، افراد به همکاری ترغیب می‌شوند و احساس اعتماد به نفس آنان ارتقا داده می‌شود. حیاتی است که این امر در فضای خلاقیت و به اشتراک گذاری دانش به وجود می‌آید. شناسایی دستاوردها و ابتکارهای موفق به این هدف کمک می‌کند. مخالفتهای

#### ۴۱۴ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

احساسی که به طور معمول همراه فرایند تغییر است، به واسطه تشخیص نیازهای فردی کارکنان و پیروان باید مدیریت شود. ۴. تغییر نیازمند نهادینه‌سازی و جاسازی در لایه‌های درونی سازمان است. نظارت و بازبینی فرایندها، تغییر سیستم ارزشیابی و پاداش و استخدام افراد متعهد به همکاری، ضروری است. افزون بر این، پیروان برای کسب هدفهای سازمانی باید توانمند شوند. (میرباقری و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۴)

بهترین مدیریت طبق معیارهای قرآنی و اسلامی، مدیریتی است که به عناصر و افراد امکان بدهد خودشان را بر اساس معیارهای اسلامی اداره کنند. مدیریت قرآنی؛ یعنی مدیریتی که مبتنی بر ضوابط اسلامی و به سمت و سوی آن آرمانهای الهی و دینی است. قرآن کریم با بیان اصول و ویژگی‌های اساسی رهبران و مدیران جامعه انسانی، برآیند مثبت چنین مدیریتی؛ یعنی مدیریت قرآنی را در سیره انبیای الهی ذکر می‌کند. (مطلبی، ۱۳۹۰: ۷۲)

خراشادی‌زاده و بابایی (۱۳۹۳: ۶) به مدیریت دینی اشاره می‌کنند و اذعان دارند که «مدیریت دینی هرگز به معنای رازآلود نمودن مدیریت و اسرارآمیز کردن اداره جامعه نیست»، بلکه به معنای به کارگیری انسان‌شناسی دینی و حیانی در اداره جامعه انسانی، مورد توجه قرار دادن ارزشها و ضد ارزشهایی که دین در خصوص انسان مطرح کرده و از یاد بردن کمال‌نهایی و قرب الهی در برنامه‌ریزی‌های کلان و در اداره امور حیات بشر است. قرآن کریم کتابی است که به خوبی به این موارد پرداخته است؛ در سوره قلم (آیات ۱۳-۸) می‌فرماید: ای پیامبر! از دروغگویان پیروی نکن. تو اهل سازش نیستی، ولی آنان دوست دارند که سازش کنی و آنان نیز به نفاق با تو سازش کنند. از فرومایگان که بسیار سوگند می‌خورند پیروی نکن و نیز آنان که بسیار عیبجو و برای سخن‌چینی پرجنب و جوش‌اند، آنان که مانع کار خیر می‌شوند، متجاوز، گنه‌پیشه، خشن و بی‌ریشه‌اند.

رهبران و مدیران باید سرچشمه نشاط، امید، وحدت و تقوا باشند و صفاتی همچون: عیب‌جویی، سخن‌چینی، بخل و خشونت که هر یک عامل دل‌سردی و تفرقه است، در آنان نباشد؛ زیرا در این آیات، فرمانبری از صاحبان این خصلتها نهی شده است (یوسفی سعیدآبادی، ۱۳۹۰: ۲۱۵). در متون اسلامی ویژگی‌هایی برای رهبری بیان شده است که عبارتند از: اصل محبت و دوستی (محبت به مؤمنان، مهر و محبت مردم، لزوم مدارا و دوستی و اصل شدت عمل)، لزوم فرمانبرداری از حاکم یا مدیر، حدود فرمانبرداری و عملی بودن فرمان، اطاعت یکطرفه، الگو بودن و ساده‌زیستی، مجری احکام الهی و عدالت‌گرایی، ایثار و خشیت از خداوند و بخشنده، با شهامت، راستگو، متعهد، خوش اخلاق و کریم بودن، دوری از افراط

و تفریط و امانتداری، مشورت، نظم و انضباط، ظرفیت شنیدن انتقاد، تنفر از چابلوسان، تشویق علم، نرمش در مسائل شخصی و صلابت در مسائل اجتماعی. (مطهری، ۱۳۹۰: ۶۱)

با مطالعات انجام شده، خلأ تحقیقاتی در زمینه موضوع تحقیق با اهداف مد نظر احساس می شود؛ هرچند در زمینه های نزدیک به موضوع، تحقیقاتی انجام شده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در حوزه اسلامی انجام شده است، از بیان پیشینه خارجی صرف نظر و تنها به پیشینه داخلی اکتفا شده است.

جنابی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله «نظریه مبنای رهبری تحول در اجتماعات انسانی بر اساس تدبیر موضوعی در قرآن کریم»، بیان می کنند که طراحی الگوی رهبری تحول، به عنوان یکی از مهم ترین گامهایی که باید در فرایند دستیابی به الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت دنبال شود، به موضوعی جدی در این حوزه تبدیل شده است که پاسخگویی به آن می تواند نقش بسیار مهم و راهگشا در فرایند دستیابی به الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت داشته باشد. ولی مقدمه لازم برای طراحی الگوی رهبری تحول این است که ابتدا نظریه مبنای مورد قبول برای طراحی الگو، مبتنی بر منابع اسلامی، تدوین و سپس بر اساس آن، الگوی رهبری تحول طراحی شود.

حسینی و علیزاده جورکویه (۱۳۹۴) در «بررسی رابطه رهبری تحول گرا و فرایند توسعه محصول جدید با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری» بیان می کنند که مهارت رهبران تحول گرا در اشتراک گذاری رهبری و ایجاد روابط قوی با زیردستان است که باعث افزایش رضایت شغلی و عملکرد شغلی زیردستان می شوند و به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و مستقیم بین رهبری تحول گرا و نوآوری سازمانی وجود دارد. این رابطه با توجه به سرمایه اجتماعی داخلی و خارجی تعدیل می شود؛ بدین معنا که روابط همکاران و شبکه های خارجی در حصول اطمینان از مؤثر بودن رهبری تحول گرا مهم اند.

تاجی و بردبار (۱۳۹۴) در «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و چابکی نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به طوری که رهبری تحول آفرین می تواند به افزایش چابکی نیروی انسانی منجر شود؛ یعنی هرچه سبک رهبری مدیران دانشگاه به رهبری تحولی نزدیک تر باشد، چابکی کارکنان دانشگاه نیز افزایش خواهد یافت.

حسن پور و همکاران (۱۳۹۰) در «بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان»، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار

#### ۴۱۶ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد.

جدول ۱: ویژگی‌های شخصیتی رهبری تحول‌آفرین (اسکندری، ۱۳۹۳)

|  |   |
|--|---|
| دارای تفکر راهبردی‌اند.  | می‌توانند دیگران را جذب کنند و الهام‌بخشی کنند. |
| با پیچیدگی، عدم اطمینان و ابهامها درگیر می‌شوند؛               | اشتیاق دارند.                                   |
| به عنوان عامل تغییر عمل می‌کنند.                               | مربی‌گری می‌کنند.                               |
| به تمامی نقطه‌نظرات گوش می‌دهند تا روحیه همکاری را توسعه دهند. | عاشق کار هستند.                                 |
| تمایل دائمی به یادگیری دارند.                                  | نیازهای کارکنان را در نظر دارند.                |
| خودشناس می‌باشند.  | نیازهای عموم افراد را درک می‌کنند.              |
| دارای ایستادگی و استقامت‌اند.                                  | شکست را باور ندارند.                            |
| انتظارات بالایی دارند.   | دارای بصیرت‌اند.                                |
| دارای ارزشهای محوری و رفتارهای متجانس‌اند.                     | ریسک کار را با دیگران تقسیم می‌کنند.            |
| دارای بلوغ احساسی‌اند.   | ترغیب‌کننده‌اند.                                |
| ارتباطات اثربخشی دارند.  | احساس روشنی از اهداف دارند.                     |

#### ب) روش تحقیق

هدف اصلی هر پژوهش؛ کشف، توصیف، تبیین و گسترش دانش پیرامون پدیده‌ها یا پدیده‌های خاص است. در هر پژوهش، پژوهشگر پس از تعیین و تعریف مسئله و فرضیه‌های آن، باید تعیین کند که چه افرادی را مورد مطالعه قرار می‌دهد؛ چه روشی را برای پژوهش انتخاب می‌کند؛ برای جمع‌آوری اطلاعات از کدام وسیله اندازه‌گیری استفاده می‌کند و مؤثرترین راه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها چیست. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است که طی آن با استفاده از تحلیل مضمون، تعدادی از مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط با رهبری تحول‌آفرین مطالعه شدند و منجر به شناسایی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر اساس گزاره‌های دینی شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (مهاجرانی و همکاران،

(۱۳۹۸: ۲۰۹)



برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر، از کتب و مقالات معتبر، به ویژه قرآن کریم، نهج‌البلاغه، جاذبه و دافعه علی (ع) و رفتار سازمانی بر اساس رویکرد دینی استفاده شد و انتخاب منابع مورد مطالعه تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. اشباع نظری، قضاوتی است که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر وجود ندارد و اطلاعات جدیدی که به تعریف خصوصیات طبقات کمک کند، وارد پژوهش نمی‌شود. یک معیار برای کشف رسیدن به اشباع، تکرار داده‌های قبلی است؛ به طوری که پژوهشگر مرتباً با داده‌های تکرارشدنی مواجه می‌شود. برای مثال، زمانی که پژوهشگر در منابع مورد مطالعه، حرفها و نظرات مشابهی را به طور مکرر می‌بیند، می‌تواند حدس بزند که به اشباع داده‌ها رسیده است.

به منظور استخراج داده‌ها، ابتدا کدگذاری توصیفی صورت گرفت و این کدها به عنوان مضامین پایه شناخته شدند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین پایه طبقه‌بندی شد که آنها را مضامین سازمان‌دهنده گویند. آخرین مرحله، تعیین مضمون فراگیر است که تمامی مضامین پیش‌گفته را در بر می‌گیرد. در نهایت، این پژوهش منجر به شناسایی ۸۹ مضمون توصیفی، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر (مؤلفه‌های اصلی) شد. به دلیل اینکه پژوهش، پژوهش بنیادی است؛ لذا جامعه آماری برای آن همچون پژوهشهای کمی متصور نیست و روش نمونه‌گیری نیز نظری خواهد بود؛ بدین معنا که منابعی انتخاب شده است که بیشترین اطلاعات و داده را برای پاسخ به سؤال تحقیق فراهم می‌کنند. موضوع پژوهش، «تبیین مؤلفه‌های دینی رهبری تحول‌آفرین» انتخاب شد و مصادیق آن به همراه مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف آن در متون بررسی شد. بدین ترتیب، با تحلیل و کدگذاری منابع مختلفی که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، الگوی نهایی رهبری تحول‌آفرین شکل گرفت که در بخش یافته‌ها به عناصر آن پرداخته خواهد شد. برای تأمین کیفیت تحقیق حاضر از معیار اعتمادپذیری گوبا و لینکلن، شامل چهار معیار استفاده شده است. فنون به کارگرفته شده در این تحقیق برای تأمین هر یک از چهار معیار اعتمادپذیری، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: ارزیابی اعتمادپذیری نتایج تحقیق

| معیار | شرح  |
|-------|--|
| ۱     | محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از خبرگان، نظر آنها را جویا شد. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها |
|       | قابل قبول بودن: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده  |

|   |   |
|---|---|
|   | از منابع مورد مطالعه است و تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده است.   |
| ۲ | انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیتهای مشابه دیگر نشان می‌دهد.   |
| ۳ | تأییدپذیری: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن محققان قرار نگرفته است.   |
| ۴ | قابلیت اطمینان: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.  |
|   | وصف تفصیلی همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق. نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی منابع مورد مطالعه این تحقیق استخراج شد. |
|   | ارائه جزئیات روشها و داده‌های تحقیق. نتیجه: شواهدی دال بر تلاش محققان برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.   |
|   | در اختیار گذاشتن داده‌ها، روشها و تصمیمات اتخاذشده در پژوهش، با هدف امکان‌پذیری بازبینی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها                          |

### ج) یافته‌های پژوهش

در گام نخست، برای آشنایی با داده‌ها، کلیه داده‌های متنی در خصوص ارتباط مدیر با زیردستان بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر، در گام دوم، ۸۷ کد باز استخراج شد. در گام بعدی، مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند. در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۷۹ مضمون پایه، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده تعیین شد. در گام پنجم نیز با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و همچنین ذهنیت شکل‌گرفته پژوهشگری پژوهش، تعداد هشت مضمون فراگیر مشخص شد. تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری-قیاسی (بالا به پایین) شناسایی می‌شوند. در رویکرد استقرایی، تم‌های شناسایی شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری شده به دست می‌آیند؛ در حالی که در رویکرد نظری-قیاسی، داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که کمتر نظریه‌ای درباره آن ظاهر شده باشد. در این گونه موارد، بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود (محمودی، نیر و پورعزت، ۱۳۹۳). بنابراین، در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، از روش استقرایی استفاده شده است.

۷۹ مضمون پایه، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و هشت مضمون فراگیر حاصل از ۸۷ کد باز در کلیه متون موجود در ارتباط با رهبری تحول‌آفرین در گزاره‌های دینی، در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۳: مضامین به دست آمده از مطالعات دینی

| کدهای باز   | متن   |
|---|---|
| آینده‌نگری، مدیر رشدهنده افراد در همه سطوح          | پروردگار من کسی است که خلقت هر چیزی را عطا کرده و سپس (آنها را) هدایت می‌کند. (طه: ۵۰)  |
| دوری از ظلم، عدم تبعیض، جلوگیری از چاپلوسی          | امامت من هرگز به ظالمین نمی‌رسد (بقره: ۱۲۴). من خوش ندارم که این فکر در ذهن شما جولان کند که مدح و ستایش را دوست دارم و از شنیدن آن لذت می‌برم. (خطبه: ۲۱۶)   |
| ارتقای پلکانی - انتخاب پس از آزمون                  | از پس امتحان هر مرحله سربلند بیرون آمدند. (بقره: ۱۲۴)   |
| قوی بودن، عمل به وظایف، توجه به تخصص                | بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی آن است که قوی و امین باشد (قصص: ۲۶). اعضای یک سازمان باید فراتر از وظایف قانونی خویش عمل کنند. (مائده: ۲)   |
| امین، منفعت رساندن به جامعه، ایجاد نشاط             | ثروت مصر را در این سالهای قحطی زده به من بده، چون هم حافظ منافع مردم و هم آگاه و عالم در این کار هستم. (یوسف: ۵۵)   |
| امیدواری، صبوری، شکیبایی، تقوای اجتماعی، نیکوکاری   | چه بسیار پیامبرانی که مردان الهی فراوانی به همراه آنان جنگ کردند، آنها هرگز در برابر آنچه در راه خدا به آنان می‌رسید، سست و ناامید و ناتوان نشدند و خداوند استقامت‌کنندگان را دوست دارد (آل عمران: ۱۴۶). قرآن کریم انسانها را به همکاری و نیکوکاری و تقوای اجتماعی دعوت و از تعاون بر گناه و ظلم نهی می‌کند. (مائده: ۲) |
| نرم‌خو، مهربان، خیرخواه، دلسوز، محبت نسبت به یکدیگر | اگر تندخو و سخت‌دل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شوند (آل عمران: ۱۵۹). با گفتار نرم و آمیخته با لطف با آنها سخن بگو (اسرا: ۲۸). امام علی (ع) ثمره خیرخواهی را محبت و عشق می‌داند. اگر خیرخواهی از سوی مدیران یا افراد زیرمجموعه عینیت یابد در قلب طرف مقابل محبت ایجاد می‌کند.                                    |
| وسعت دید، پاسخ قاطع، پیش‌بینی مشکلات، هوشیاری       | وسعت دید و آگاهی مدیر جامعه اسلامی باید به قدری باشد که حتی عقبه توطئه و توطئه‌گران را بشناسد و علیه آنان تصمیم درست و قاطع بگیرد (یوسف: ۱۰۸). نقشه‌های شوم و خطرناکی   |

۴۲۰ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

|  |   |
|--|---|
| ضد شما کشیده می‌شود، اما شما طرح و نقشه‌ای در برابر آن ندارید و پیوسته اطراف شما کم می‌شود. (خطبه ۳۴)  |   |
| به گونه‌ای که درد و رنج زیردستان را درد و رنج خود بدانند و در سختی‌ها و گرفتاری‌ها با آنان همدل و همراه باشند. (توبه: ۱۲۸)   | روحیه همدلی و همراهی، درک رنج دیگران، مسئولیت‌پذیری مشترک         |
| اگر می‌گویم هارون وزیر من باشد به این دلیل است که او افصح است و از فصاحت و قدرت بیان بیشتری نسبت به من برخوردار است (قصص: ۳۴). کسی را برگزین که در رساندن نامه کار گزارانت به تو یا رساندن پاسخهای تو به آنان کوتاهی نکند. (نامه ۵۳) | فصاحت و بلاغت گفتار، همانندی گفتار و کردار، صداقت، عدم دورویی     |
| با عصایت به این سنگ بزن. پس از آن سنگ ۱۲ چشمه جوشید که هر قبیله از یکی از آنها استفاده کرد (اعراب: ۱۶۰). آنقدر سختگیر باش که هیچ انفاقی نکنی و آنقدر دست‌ودلباز باش که همه چیزت را انفاق کنی. (اسرا: ۲۹)                             | توزیع عادلانه امکانات، اعتدال در پرداخت                           |
| و چون با پیمانۀ دادوستد کنید پیمانۀ را کامل دهید و با ترازوی درست وزن کنید. (اسرا: ۳۵)   | درستکاری، وفای به قراردادها                                       |
| خداوند به موسی کتاب تورات را عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند. (بقره: ۸۷)   | پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی - هدفگرایی         |
| به خاطر کفر این مردم در شک و تردید قرار نگیر. (هود: ۱۰۹)   | عدم سستی به خاطر تنبلی برخی افراد                                 |
| خداوند ما را با سه هزار فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟ (آل عمران: ۱۲۶). ای رسول! در راه خدا پیکار کن و مؤمنان را به جهاد ترغیب کن. (نساء: ۸۴)  | دادن امید و تقویت روحیه به پیروان برای رسیدن به هدف، ایجاد انگیزه |
| ای پیامبر! مؤمنان را تشویق و ترغیب کن (انفال: ۶۵). با بلندهمتان بپیوند. (نامه ۵۳)  | انگیزه‌بخشی، ایجاد اعتماد به نفس، عزت نفس                         |
| من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم چه زن یا مرد باشید همه از یکدیگرید (آل عمران: ۹۵). امام علی (ع) می‌فرماید: کسی که به مردم حسن ظن داشته باشد محبت و دوستی آنان را به دست آورده است.   | افراد را به یک چشم دیدن، حسن ظن به یکدیگر                         |
| من برای شما پیامبری امانتدار بوده‌ام و کلام خدا را بدون کم و زیاد به شما رسانده‌ام (شعرا: ۱۰۷). آنگاه به حد وافی نیازمندی‌های آنان را تأمین کن که این امکان می‌دهد در اصلاح خود بکوشند. (نامه ۵۳)                                    | امانتدار، تأمین نیاز کارکنان، ارزیابی عملکرد                      |

|   |  |
|---|--|
| <p>از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر. سپس هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش (آل عمران: ۱۵۹). ای پیامبر! برای مردان و زنان باایمان امت خود استغفار کن. (محمد: ۱۹)</p>  | <p>بخشش، مشورت، مهربانی، دلسوزی، خیرخواهی</p>  |
| <p>قارون در جواب قومش که او را به احسان و انفاق دعوت کردند و او را از فساد بر حذر داشتند، مغرورانه گفت: این ثروت فراوان به واسطه دانشی که نزد من است به من داده شده. (قصص: ۷۸)</p>  | <p>غرور مدیر، انتقادپذیری، دوری از فساد</p>  |
| <p>دو نفر برای دادخواهی پیش حضرت داوود رفتند، گفتند: نترس، ما دو نفر با هم درگیر شده‌ایم و برای داوری پیش تو آمده‌ایم. پس به حق بین ما داوری کن و ستم روا مدار (ص: ۲۲). آیا برای من هدیه می‌آورید تا از شرک و کفر شما نسبت به خدا چشم‌پوشم؟ (نمل: ۳۶)</p>   | <p>نصیحت‌شنوی مدیر از زیردست، داوری به حق، دوری از ستم، عدم پذیرش رشوه</p>                   |
| <p>با چهرهای باز با مردم روبه‌رو شو و مجلست را برای خاص و عام گشاده دار و در حکم و داوری همه را یکسان بنگر. از خشم و غضب بر حذر باش؛ زیرا یکی از سبک‌مغزی‌های شیطانی است. (خطبه ۷۶)</p>   | <p>گشاده‌رویی در ارتباط با مردم، برابری مردم در حکم دادن، دوری از خشم، خضوع</p>              |
| <p>به هنگام خشم، خویشتندار باش و از تندی و تیزی خود و قدرت دست و خشونت زیانت بکاه و برای پرهیز از این امور از انجام کارهای اشتنا بزرده و سخنان ناسنجیده و اقدام به مجازات، بر حذر باش تا خشم تو فرو نشیند. (خطبه ۵۳، بخش ۲۹)</p>  | <p>تسلط بر خشم، پرهیز از تندزبانی، پرهیز از شتابزدگی و مجازات سریع، خویشتنداری، چشم‌پوشی</p> |
| <p>پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب کن که در برابر دشواری‌ها و پیشامدهای سخت و تلخ، استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا نشانند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران، ضعف و ناتوانی بر او غالب نشود و بر اثر بیخیالی دیگران، بی تفاوت نشود. (نامه ۵۳)</p>   | <p>پایداری در برابر مشکلات، تلاش کردن، عدم تأثیرپذیری از دیگران، صبر، تحمل افکار مخالف</p>   |
| <p>و شاورهم فی الامر؛ مدیران باید در تصمیم‌گیری‌ها با زیردستان هم مشورت کنند؛ زیرا باعث می‌شود احساس کنند به آنان احترام گذاشته شده. پرهیز از خودرأیی و اجتناب از پافشاری بی‌مورد بر نظرات شخصی و نیز بهره گرفتن از فکر دیگران برای فهم درست یک موضوع و تصمیم‌گیری درباره آن. مدیر، قبل از انجام هر کاری، به ویژه در مباحث برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، باید مشورت کنند.</p> | <p>کار گروهی، همفکری، مشورت، احترام گذاشتن، اهداف گروهی، تأمین نیاز</p>                      |

۴۲۲ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

|  |   |
|--|---|
| مدیران سازمان باید احساس افتخار ناشی از شغل را در کارکنان خود به وجود بیاورند. این کار سبب رغبت آنها برای انجام مسئولیتشان می‌شود. خداوند به کسانی که کارهای شایسته انجام داده‌اند وعدهٔ آمرزش و پاداش بزرگ داده است. (مائده: ۹) | افتخار ناشی از شغل، برانگیختن محرکها، انجام کارهای شایسته، پاداش بزرگ |
| از رحمت خداوند ناامید نشوید که خدا همه گناهان را می‌آمرزد. (زمر: ۵۳)   | طلب آمرزش، ناامید نشدن  |

**جدول ۴. عناوین مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استخراج شده**

| مضامین پایه                                    | مضامین سازمان‌دهنده        | مضامین فراگیر   |
|--|----------------------------|-----------------|
| تقسیم و توزیع عادلانه امکانات                  | عادل بودن                  | عدالت محوری     |
| اعتدال در پرداختها                             |                            |                 |
| مدیر رشد دهندهٔ افراد در تمام سطوح             |                            |                 |
| ارتقای پلکانی                                  |                            |                 |
| انتخاب پس از آزمون                             |                            |                 |
| همهٔ افراد را به یک چشم دیدن                   | حقگرایی                    |                 |
| برابری مردم در حکم دادن                        |                            |                 |
| داوری به حق                                    |                            |                 |
| عدم تبعیض                                      |                            |                 |
| دوری از ستم                                    | تعهد کاری                  |                 |
| وفای به قراردادها                              |                            |                 |
| ضرورت پیگیری برای رسیدن به نتیجه               |                            |                 |
| پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی |                            |                 |
| عدم سستی به علت تنبلی برخی افراد               | احساس مسئولیت‌پذیری همگانی | روحیهٔ کار تیمی |
| تقوای اجتماعی                                  |                            |                 |
| روحیهٔ همکاری و همیاری                         |                            |                 |
| عمل به وظایف                                   |                            |                 |
| درک رنج دیگران                                 |                            |                 |
| حس مسئولیت مشترک                               | ایجاد همکاری               |                 |
| تشویق کار گروهی در سازمان                      |                            |                 |

صیدمهدی ویسه و همکاران ♦ ۴۲۳

|   |                 |                  |
|---|-----------------|------------------|
| فراهم کردن شرایط پذیرش اهداف گروهی              |                 |                  |
| ایجاد شبکه‌ای از صاحب‌نظران و نخبگان            |                 |                  |
| در اولویت قرار دادن منافع جمعی                  |                 |                  |
| مهربانی و نرم‌خویی                              | روابط محبت‌آمیز | حمایت و<br>همدلی |
| محبت نسبت به یکدیگر                             |                 |                  |
| دلسوزی و خیرخواهی                               |                 |                  |
| گشاده‌رویی در برقراری ارتباط با دیگران          |                 |                  |
| حُسن ظن به یکدیگر                               | اعتمادسازی      | حمایت و<br>همدلی |
| اعتماد به همدیگر                                |                 |                  |
| طرد سخن‌چین و چاپلوس                            |                 |                  |
| اطمینان به زیرمجموعه خود                        |                 |                  |
| امین بودن                                       | ایجاد انگیزه    | حمایت و<br>همدلی |
| ایجاد اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت در کارکنان |                 |                  |
| القای افتخار ناشی از شغل به کارکنان             |                 |                  |
| برانگیختن محرک‌های مرتبط با توفیق‌سازمانی       |                 |                  |
| چشم‌پوشی از خطای کوچک                           | چشم‌پوشی        | اعتدال           |
| خوب‌بینی داری                                   |                 |                  |
| نداشتن خشونت                                    | بخشش            | اعتدال           |
| فرونشاندن خشم                                   |                 |                  |
| پرهیز از تندگویی                                |                 |                  |
| استغفار برای زیردستان                           | رفق و مدارا     | اعتدال           |
| دوری از ظلم                                     |                 |                  |
| درک سختی‌های کارکنان                            |                 |                  |
| همدل و همراه بودن                               | نرم‌خویی        | اعتدال           |
| مهربان  |                 |                  |
| تقویت روحیه                                     |                 |                  |
| تأمین نیاز کارکنان                              |                 |                  |
| خوب گوش دادن به حرف دیگران                      | شنود مؤثر       | مشورت‌پذیری      |
| مشورت و همفکری                                  |                 |                  |
| نصیحت‌پذیر                                      |                 |                  |
| انتقادپذیر                                      |                 |                  |
| فصاحت و بلاغت گفتار                             | شفاف‌سازی       |                  |

۴۲۴ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

|                               |                               |                |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| توجه دلایل کار برای افراد     | بصیرت                         | تخصص‌گرایی     |
| پاسخ قاطع به ابهامات          |                               |                |
| هوشیاری                       |                               |                |
| پیش‌بینی مشکل                 |                               |                |
| وسعت دید                      | توجه به کفایت و لیاقت کارکنان |                |
| توجه به توانایی تخصصی افراد   |                               |                |
| توجه به تلاش افراد            |                               |                |
| پیشگام در انجام امور          |                               |                |
| توجه به لیاقت افراد           | شایسته‌گزینی                  |                |
| پاداش به کارکنان با کفایت     |                               |                |
| شایسته‌سالاری                 |                               |                |
| توجه به انگیزش کارکنان        | صبر و شکیبایی                 | سعه صدر        |
| ارزیابی عملکرد کارکنان        |                               |                |
| داشتن سعه صدر با همه کارکنان  |                               |                |
| حلم و بردباری                 |                               |                |
| استقامت در رویارویی با مشکلات | استواری در برابر مشکلات       |                |
| تحمل افکار مخالف              | سخاوت و شجاعت                 |                |
| تحمل مخالفان و انتقادپذیری    |                               |                |
| گشاده‌رویی                    | عزت نفس                       |                |
| عدم پذیرش رشوه                |                               |                |
| بی‌توجهی به هوای نفس          |                               |                |
| جلوگیری از چاپلوسی            | حسن خلق                       | ارزشهای اخلاقی |
| حسن رفتار                     |                               |                |
| ایجاد نشاط و پویایی در سازمان | صداقت                         |                |
| درستکاری                      |                               |                |
| همانندی گفتار و کردار         |                               |                |
| پرهیز از دورویی               |                               |                |

مدلی که محقق در زمینه تبیین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین پیشنهاد داده است، شامل هشت مؤلفه اصلی و ۲۳ مؤلفه فرعی است.





### تم اصلی ۲: روحیه کار تیمی

فعالیت گروهی به دلیل در کنار هم قرار گرفتن افکار، انرژی‌ها و توانمندی‌ها، باعث به وجود آمدن آثار و برکات مثبت و مفیدی است؛ از جمله موجب تولید فکر بیشتر، تقویت اندیشه، به وجود آمدن افکار گوناگون، همدلی و همراهی بیشتر و تقویت انگیزه افراد شده و در نهایت، منجر به افزایش کمی و کیفی در امور می‌شود. همچنین تشکیل و ایجاد گروه‌های هم‌فکر و همکار باعث ارتقای همت و تلاش و اراده جمعی برای انسجام کارها و فعالیتهای بزرگ‌تر می‌شود؛ ضمن اینکه اینگونه فعالیتهای گروهی در لابه‌لای خود، نیروهای متخصص بهتری را تربیت خواهد کرد و افراد تربیت شده و حاضر در این گروه‌ها، با تجربه فایده‌رسانی به دیگران، در خود احساس اعتماد به نفس بیشتری خواهند کرد؛ بدین صورت که فرد تنها به خودش متعلق نیست، بلکه می‌تواند با مشارکت و همکاری در امور، به دیگران هم تعلق داشته باشد. در قرآن کریم به لزوم کار گروهی سفارش و از اختلاف و پراکندگی نهی شده است: «و [همواره] در راه نیکی و پرهیزکاری با هم تعاون کنید! و [هرگز] در راه گناه و تعدی همکاری نکنید» (مائده: ۲). امیر مؤمنان (ع) ضمن دعوت همگان به نعمت بزرگ اتحاد و برادری، درباره خطراتی که تفرقه و جدایی از اجتماع فرمودند: با جمعیت انبوه همراه باشید؛ زیرا دست خدا با جماعت است و از تفرقه بپرهیزید؛ زیرا همان گونه که گوسفند وامانده از رمه از سرپرستی چوپان محروم و گرفتار گرگ می‌شود، انسان جداشده از جامعه نیز از حمایت و هدایت اولیای الهی محروم و طعمه شیطان می‌شود. (خطبه ۱۲۷)

### تم اصلی ۳: حمایت و همدلی

همدلی یعنی احساس و درک کردن دیگران. در نقطه مقابل، همدردی موقعی به ظهور می‌رسد که در احساسات با کسی شریک شویم و احساسی را که او درباره پدیده‌ای به دست آورده، ما نیز به دست آوریم. هر چه مدیران و کارفرمایان بهتر بتوانند مسائل و دغدغه‌های کاری را از جایگاه و زاویه دید کارمندان و کارکنان خود بنگرند، درک و بینش بهتری نسبت به آنها پیدا می‌کنند و بهتر می‌توانند در جهت رفع مشکلات و بهبود شرایط گام بردارند. همدلی، روابط اجتماعی را بهبود می‌بخشد و باعث ایجاد رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده می‌شود. بنابراین، وقتی مدیران و کارفرمایان با کارمندان و کارکنان خود همدلی می‌کنند، سبب می‌شوند در محیط کار احساس پذیرش و حمایت بیشتری داشته باشند و در نتیجه، احساس بهتر و خوشایندتری نسبت به کار و مدیران خود پیدا کند.

#### تم اصلی ۴: اعتدال

اعتدال به معنای عدم افراط و تفریط در کارهاست. رعایت میانه‌روی در برنامه‌ها و رفتارهای مدیر تأثیر بسزایی در موفقیت او دارد. در بیان امام علی(ع) آمده است: «دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق، میانه‌ترین و در عدل، فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم، گسترده‌ترین باشد» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). اهمیت اعتدال به گونه‌ای است که حضرت علی(ع) ضمن وصایای خود به حضرت مجتبی(ع) فرموده است: «فرزند عزیز! در شئون زندگی و امور عبادی، میانه‌رو باش و از افراط پرهیز. روشی را انتخاب کن که در حدود توان و طاقت تو باشد و بتوانی همیشه آن را انجام دهی» (الحدیث- روایات تربیتی، ج ۲: ۲۶۶). مدیر باید در کیفر دادن نیز اعتدال داشته باشد؛ همان‌گونه که حضرت علی(ع) می‌فرماید: «کسی که پس از منع تو، احتکار کند؛ او را کیفر ده تا عبرت دیگران شود. اما در کیفر او اسراف نکن» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). متأسفانه بیشتر افراد و بسیاری از جوامع، در حیات خود فاقد این اصل بوده‌اند؛ از این رو، یا به دامن افراط افتاده یا در تفریط غلتیده و از مسیر صحیح و طریق کمال و هدایت خارج شده‌اند. ریشه بسیاری از انحرافات فردی و اجتماعی را می‌توان در عدم رعایت اصل اعتدال جست. اصولاً شأن عقل، اعتدال است و شأن جهل، عدم اعتدال؛ یعنی انسان عاقل، انسانی متعادل است و انسان جاهل، غیر متعادل. علی(ع) درباره انسان جاهل همین شأن را بیان می‌فرماید: «جاهل را نمی‌بینی، مگر اینکه یا افراط می‌کند یا تفریط». (سیره نبوی، ج ۱: ۱۷۲-۱۷۱؛ نهج‌البلاغه، حکمت ۷۰)

#### تم اصلی ۵: مشورت‌پذیری

از اصولی که یک مدیر برای سازمان دادن امور به منظور تصمیم‌گیری انجام می‌دهد، شور و مشورت است. شور به معنای استخراج و کشف بهترین رأی و شورا یعنی کاری که انسان در آن مشورت می‌کند؛ چون انسان در فلسفه توحیدی، انسانی اجتماعی است و برای انجام امور و حرکت تکاملی خود و جامعه خویش نیاز به ممنوع و کمک گرفتن از آنان دارد. مسلمانان در قرآن کریم و احادیث، امر به مشورت کردن شده‌اند و باید برای یافتن بهترین راه حلها، مشکلاتشان را به شور و مشورت بگذارند. با نشستهای جمعی و مشورت در امور است که انسان نسبت به آنچه اطلاعات و تخصص ندارد، آگاهی و کیفیت تصمیم‌هایش افزایش می‌یابد. خداوند می‌فرماید: «مرحمت خدا، تو را با خلق، مهربان و خوشخوی گردانید و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، مردم از گرد تو متفرق می‌شدند. پس چنین است به نادانی درباره تو بد کنند. از آنان درگذر و از خدای تعالی (برای) آنان طلب آمرزش کن و برای

دلجویی، با آنها در کار جنگ مشورت کن؛ اما آنچه خود تصمیم گرفتی با توکل بر خدای تعالی انجام بده؛ زیرا خدای تعالی متوکلان را دوست دارد» (آل عمران: ۱۵۹). اهمیت مسئله مشورت در اسلام به اندازه‌ای است که قرآن مجید خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «با مردم مشورت کن!» امام علی (ع) نیز در این باره خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «با آگاهان و دانشمندان، مذاکره و با افراد حکیم گفتگو کن و در این گفتگوها در باره مصالح بلاد و حفظ برنامه‌ها و کارهای صحیح گذشته، بحث کن تا از فکر آنها بهره‌گیری و اندیشه آنان را به خدمت نظام درآوری». (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

### تم اصلی ۶: تخصص‌گرایی

داشتن تخصص (کاردان و ماهر شدن در کاری یا دانشی یا هنری - لغتنامه دهخدا) شرطی است که برای یک مدیر، بسیار لازم و حیاتی است. اساساً در عرصه زندگی بشری، مسئله علم و آگاهی، کاردانی و تخصص، شرط لازم برای هر حرکتی است. یافتن کوتاه‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و مطمئن‌ترین مسیری که به هدف منتهی می‌شود (که لازمه یک جامعه پویا و ماندگار است)، جز با ابزار علم حاصل نمی‌شود. اگر در امر مدیریت شرط تخصص نادیده گرفته شود، آثار سوئی مانند، گم کردن هدف، دادن مسئولیتهای مهم به افراد نالایق، عدم شناخت نیازمندی‌ها، هدر دادن سرمایه ملی و هزاران هزار مشکل و چالشهای جدی دیگر را در پی خواهد داشت. اینجاست که معنی آیه شریفه ۲۴۷ سوره مبارکه بقره روشن می‌شود که چرا خداوند، علم و توانایی اداره را از شرایط درونی حاکم، زمامدار و مدیر جامعه معرفی می‌کند! اساساً چون عمر انسان به اندازه‌ای نیست که بتواند به همه علوم دست یابد و نیز به دلیل آنکه دانش عمومی هم به آن مقدار پربها نیست که بتوان بر اساس آن مشکلات اساسی را برطرف کرد؛ به همین دلیل، تخصص امری اجتناب‌ناپذیر است. این مسئله هیچ‌گاه از دید دین مخفی نمانده است. در حدیث شریفی از رسول گرامی اسلام (ص) آمده است: «کسی که بر مسلمین (در امری) مقدم شود، در حالی که می‌داند در بین آنها کسی وجود دارد که از او برتر است، به خداوند و پیامبرش و مسلمانها خیانت کرده است» (الغدیر، ج ۸: ۲۹۱). در روایت دیگری می‌فرماید: «کسی که رهبری و امامت گروهی را به عهده بگیرد، در حالی که در بین آنها اعلم و افقه از او وجود دارد، همواره کار آنها به پستی سوق دارد تا روز قیامت» (النجاه، ج ۲: ۳۶۲). از این دو روایت به خوبی می‌توان اهتمام دین را به امر اعلی و آگاهی کافی داشتن در امور مختلف احساس کرد. به عبارت ساده‌تر؛ همچنان که ابلاغ دین

نیاز به تخصص فراوان دارد، اداره جامعه اسلامی در عرصه‌های گوناگون نیز به تخصص لازم نیاز است.

#### تم اصلی ۷: سعه صدر

در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی، تنها کسانی می‌توانند به سیاست منطقی و اصولی رفق و مدارا، عمل و در تعامل با مردم به آنان محبت کنند و بدی‌های دیگران را با خوبی پاسخ دهند که دارای ظرفیت فکری و روحی گسترده‌ای باشند و این، همان سعه صدر است. بنابر این، سعه صدر به معنای داشتن ظرفیت کافی روحی و فکری در برخورد با مسائل گوناگون است و هر اندازه فرد دارای وسعت نظر، گشادگی دل، قدرت تحمل و حوصله بیشتری باشد، از سعه صدر بیشتری برخوردار است. پیامبر گرامی (ص) به منظور به انجام رساندن مأموریت مهم و دشوار رسالت و نبوت و رهبری جامعه جاهلی آن روزگار، نیاز مبرم به سعه صدر و فراخی سینه داشت تا بتواند از یک سو مشکلات طاقت‌فرسا را تحمل کند و از سوی دیگر، اعراب جاهلی را که تعصب خاص و شدید بر آداب و رسوم خود داشتند، تحت تأثیر قرار دهد و در دل آنها نفوذ کند و اعمال و رفتار آنان را در جهت مطلوب و مد نظر هدایت کند. از این رو، خداوند متعال این موهبت بزرگ الهی را به اشرف مخلوقات و خاتم پیامبران عنایت کرد و خطاب به او فرمود: «أَلَمْ نُشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ وَ وَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ أَلَدَىٰ آتَقَضَ ظَهْرَكَ» (شرح: ۱-۳). اهمیت شرح یا سعه صدر در حدی است که امام علی (ع) آن را ابزار ریاست بر شمرده‌اند و بدیهی است بدون آن ابزار، انجام مسئولیت و رهبری شدنی نیست: «اله الرئاسه الصدر» (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۷). در جایی دیگر می‌فرمایند: «بردبار کسی است که اگر آزار و اذیت شد، صبر کند و اگر به او ستم شد، ببخشد». (همان، حکمت ۲۰۷)

#### تم اصلی ۸: ارزشهای اخلاقی

از منظر حضرت علی (ع)، آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایی شأن است، کرامت اخلاقی است و این کرامتها در اداره امور نقش اساسی دارند. یکی از مشکلات ما این است که اخلاق هیچگاه در حوزه حرفه و شغل مطرح نبوده است؛ در حالی که آموزه‌های دینی به اخلاق، هم در حوزه فردی (شخصی) و هم در حوزه حرفه‌ای توجه دارند. مدیری که دارای حسن خلق است، در سازمان غیر رسمی محیط فعالیت خود نیز سمت رهبری گروهی را بر خود اختصاص می‌دهد و در نتیجه موجب افزایش کارایی افراد در سازمان می‌شود. امام علی (ع) خطاب به محمد بن ابی‌بکر می‌فرمایند: «با مردم مهربان و ملایم باش و همواره

دیدارکنندگان را با قیافه باز و لبان خندان دیدار کن» (نهج‌البلاغه، نامه ۲۷). یکی از راهکارهای نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمانها، به کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون است. طبق آموزه‌های دینی، وجود معیارهای ایدئولوژیکی و ارزشی- اخلاقی در کارکنان، زمینه‌ساز رعایت اخلاقیات و قانون در محیط کار توسط آنهاست که باید هنگام به کارگیری نیرو، به ویژه در مشاغل کلیدی سازمان، به آن توجه شود. انسان با وجود داشتن قوه فکر، کم‌وبیش تحت تأثیر اعمال دیگران است؛ بنابراین، آموزش عملی اخلاق توسط مدرسانی که خود متصف به صفات و رفتارهای اخلاقی باشند و قانون را رعایت کنند، می‌تواند یک راهکار دیگر باشد. همچنین تدوین منشور اخلاقی که مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی ارزشی است، برای هماهنگی بین مدیران و کارمندان سازمان، از دیگر راهکارهاست.

#### د) بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیران با چالشهای متعدد و گوناگونی مواجه‌اند. بنابر این، سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری و نگرش سیستمی، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند؛ افراد را به آن مسیر هدایت و آینده سازمان را مشخص کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. بدیهی است که این سازمانها نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین خواهند بود. اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را به سازمان می‌دهد تا هنگام رقابت در محیط متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی، عملکرد خود را ارتقا دهند.

اکنون یکی از چالشهای عظیم نظامهای آموزشی در بیشتر کشورها، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، چگونگی برخورد با تقاضای کیفیت آموزشی در شرایط دشوار اقتصاد ملی و محدودیت مالی کشورهاست. همچنین با توجه به اهمیت آموزش عالی در ایران و تأثیر آن بر تمام ابعاد رشد و توسعه انسانی و اقتصادی، بحث در زمینه مسائل مربوط به بحث رهبری مدیران و ارائه راه‌حلهای احتمالی اهمیت اساسی دارد. حال آنکه بر اساس سند دانشگاه اسلامی، یکی از سیاستهای راهبردی اسلامی شدن دانشگاهها در حوزه نظام مدیریتی، راهبرد تبیین شاخصهای اسلامی در مدیران و رهبران دانشگاهی است. بنابر این، هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رویکرد دینی در دانشگاه اسلامی است.

بررسی‌های سالهای اخیر درباره مسائل مختلف، بیانگر این واقعیت تلخ است که درصد بالایی از موفقیت‌آمیز نبودن برنامه‌ها و شکستهای متوالی، در نبود رهبران شایسته و ناآشنایی

مدیران با اصول چگونگی مدیریت در سازمانها ریشه دارد. در متون دینی، به ویژگی‌های مهم رهبری بسیار توجه شده است. به اعتقاد نویسندگان این پژوهش، نقش معیارهای دینی در انتخاب رهبران، در موفقیت کارکنان و مدیران بسیار برجسته است و بر همین اساس تلاش شده است تا از رهگذر پژوهشهای میدانی در حوزه مدیریت دینی، به چارچوب مطلوبی برای معرفی مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین پرداخته شود.

پژوهشها در زمینه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نسبتاً مطلوب است؛ اما آنچه نویسندگان این پژوهش را برآن داشت تا در این زمینه دست به قلم شوند، این است که هر کدام از پژوهشها به تعدادی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دینی در سازمانها اشاره کرده‌اند؛ برای مثال؛ کریمی (۱۳۹۱)، عربشاهی کریزی (۱۳۹۵)، اصلاحی (۱۳۸۵) و هزارجریبی (۱۳۹۰) به مؤلفه عدالت‌محوری؛ نیک‌پیمان و هنرمند (۱۳۹۵) و ملک‌پور و همکاران (۱۳۹۷) به مؤلفه روحیه کار تیمی؛ مهدوی و همکاران (۱۳۹۹)، سرفرازی و همکاران (۱۳۹۹)، یاقوتی (۱۳۹۴) و غریبی و همکاران (۱۳۹۹) به مؤلفه حمایت و همدلی با کارکنان؛ سیدمحمد (۱۳۹۷)، فاطمی (۱۳۹۷) و عباسی و عشریه (۱۳۹۶) به مؤلفه اعتدال‌گرایی؛ ایمانی (۱۳۹۰)، احمدی و همکاران (۱۳۹۵) به مؤلفه مشورت‌پذیری؛ مودی و بهاری (۱۳۹۶)، قادری آزاد و همکاران (۱۳۹۹) به مؤلفه تخصص‌گرایی؛ جفری (۱۳۹۶)، محمدی (۱۳۹۸)، عزیزآبادی و همکاران (۱۳۹۵)، مصطفی و قدسی (۱۳۹۳) و جعفری رندی و سلیمانپور (۱۳۹۴) به مؤلفه ویژگی‌های اخلاقی مدیران و شریعتی کمال‌آبادی (۱۳۹۴)، شرفی جم (۱۳۸۷)، آقامحمدی (۱۳۹۳)، تاجمیر و ریاحی (۱۳۹۶) و عارف‌نژاد (۱۳۹۶) به مؤلفه سعه صدر در تحقیقات خود اشاره کرده‌اند. از نظر نگارندگان، پژوهش حاضر توانسته است تا حدودی این کاستی را برطرف کند یا کاهش دهد.

با عنایت به آنچه بیان شد، این پژوهش توانست مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین را در پژوهشهای مدیریت دینی که طی دو دهه اخیر از سوی پژوهشگران دانشگاهی در نشریات دارای اعتبار به چاپ رسیده‌اند، با روش تحلیل مضمون و اکاوی کند و به هشت مؤلفه اصلی، شامل عدالت‌محوری، روحیه کار تیمی، حمایت و همدلی، اعتدال، مشورت‌پذیری، تخصص‌گرایی، سعه صدر و ارزشهای اخلاقی دست یابد. مهم‌ترین پشتوانه کار رهبران در پیشبرد اهداف بزرگ خود، حمایتها و علاقه و محبتی است که مردم نسبت به آنها دارند. این مهر و محبت قطعاً وقتی ایجاد می‌شود که مردم احساس کنند مدیر و رهبر نیز با عشق و علاقه به آنان خدمت می‌کند. رهبر باید تمام تلاش خود را برای ارتباط مناسب

#### ۴۳۲ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

بازیردستان و مردم به کار ببندد. این پژوهش کوشید با نگاهی جامع به متون دینی، معیارهای رهبری تحول‌آفرین را در جامعه اسلامی بیان کند. بسیاری از مناقشات، سوء تفاهمات، کم‌کاری‌ها و فرار از اجرای خوب و کیفی کارها، نتیجه انتخاب نادرست مدیران و رهبران سازمانهاست. قطعاً مدیری که با الگو قرار دادن پیامبر اکرم (ص) و امامان معصوم (ع) به این شاخصها توجه کند، به موفقیتی چشمگیر خواهد رسید.

#### پیشنهادها

- توجه و تأکید بر تقویت ارزشهای اسلامی و الگوی شایستگی مدیران و رهبران اسلامی در طراحی، هدایت و اجرای رویکردهای مدیریتی.
- تعیین ضوابط و ویژگی‌های مدیران بر اساس الگوی شایستگی تقوآمداری، رفتاری-اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی، انصاف و دیگر ارزشهای اخلاقی.
- مشورت‌جویی و استفاده از صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت در اصلاح و طراحی نظام مدیریت دانشگاهها.
- الگوسازی مدیران شایسته از طریق شناسایی و معرفی و تشویق مدیران، استادان، دانشجویان و کارمندان شایسته بر اساس شاخصه‌های مدیریت در نظام اسلامی.
- مدیران ارشد دانشگاهی در سطح کلان بهتر است به دور از فضای سیاسی و هرگونه رابطه‌مداری با بهره‌گیری از معیارهای همه‌جانبه و طبق اهداف دانشگاه اسلامی به‌گزینش رهبران شایسته پردازند.
- نهادینه‌سازی اصول و ارزشهای اخلاق اسلامی در رفتار و عملکرد مدیران و رهبران دانشگاهی با برگزاری کارگاههای داخلی و بین‌المللی با همکاری دانشگاههای برتر جهان اسلام برای تربیت مدیران دانشگاهی حرفه‌ای، جهانی و آینده‌نگر.



## منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه.
- احمدی، مسعود (۱۳۹۰). مدیریت اسلامی. تهران: پژوهشهای فرهنگی، چ ششم.
- احمدیان، ذکریا و معصومه عزیزی (۱۳۹۹). «تحلیل ساختاری روابط رهبری تحول آفرین و چابکی سازمانی با نقش واسطه‌ای درگیری شغلی در نظام سلامت». رهبری آموزش کاربردی، ش ۱(۲): ۸۱-۹۶.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۹۳). «تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول آفرین». اسلام و مدیریت، سال سوم، ش ۵: ۱۴۵-۱۳۳.
- افجه‌ای، علی اکبر؛ عبدالحسین خسروپناه و عبدالله بانسی (۱۳۹۳). «طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش با رویکرد الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت». مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سوم، ش ۱: ۹۵-۱۱۲.
- امیرکبیری، علیرضا؛ ابراهیم خدایاری، فرزاد نظری و محمد مرادی (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان». فرهنگ و مدیریت، ش ۱۴.
- بختی، میلاد؛ آرین قلی‌پور و ساجد گودرزی (۱۳۹۰). «تبیین رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی به عنوان اهرمهای ارتقای اثربخش تیمی». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۶: ۱۵۰-۱۳۵.
- بیگلری، محسن؛ وجه‌اله قربانی‌زاده، فتاح شریف‌زاده و میرعلی نقوی (۱۳۹۹). «طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی حرفه‌ای». آینده‌پژوهی مدیریت، ش ۳۱(۱۲۰): ۵۵-۶۸.
- پناهی، مریم (۱۳۹۴). ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با رویکرد اسلامی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه ایلام.
- تاجی، زهرا و غلامرضا بردبار (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی». مدیریت منابع انسانی (دانشگاه جامع امام حسین)، سال هفتم، ش ۲: ۱۷۷-۱۵۳.
- ترک‌زاده، جعفر؛ مسلم امیری طیبی و قدرت‌الله محمدی (۱۳۹۶). «تدوین الگوی مدیریت جهادی مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری». مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، ش ۷۵: ۳۰-۵.

۴۳۴ ♦ تبیین و تحلیل مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ...

- تسلیمی، محمدسعید؛ عباس بازرگان، محمد موسی‌خانی و حسن الوداری (۱۳۹۰). «تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی». مدیریت دولتی (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)، دوره سوم، ش ۸: ۳۸-۱۹.
- جنابی، شهاب؛ محمدسعید جبل عاملی و علیرضا علی‌احمدی (۱۳۹۷). «نظریه مبنای رهبری تحول در اجتماعات انسانی بر اساس تدبیر موضوعی در قرآن کریم». مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، سال ششم، ش ۱۱: ۱۰۳-۷۶.
- حسن‌پور، اکبر؛ طیبه عباسی و مجتبی نوروزی (۱۳۹۰). «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان». پژوهش‌های مدیریت در ایران، سال اول، ش ۱۵: ۱۸۰-۱۵۹.
- حسینی، سعید و ابراهیم عزیززاده جورکویه (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و فرایند توسعه محصول جدید با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری». رویکردهای نوین در مدیریت و حسابداری، جلد دوم، ش ۷: ۱-۱۴.
- حمیدیا، بابک؛ محمد میرکمالی، جواد پورکریمی و علی رضائیان (۱۳۹۸). «طراحی الگوی رهبری دانشگاه اسلامی». اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، ش ۲: ۱۳۷-۹۵.
- خدروسی، حسین؛ حسن رنگریز، عادل صلواتی و هیرش سلطان‌پناه (۱۳۹۸). «شناسایی و بررسی مدل عملکرد سازمانی تحول‌آفرین». مدیریت نوآوری در سازمانهای دفاعی، سال دوم، ش ۳: ۱۳۵-۱۵۸.
- خراشادی‌زاده، علیرضا و محمدباقر بابایی (۱۳۹۳). «درآمدی بر تبیین مبنای نظری الگوی مدیریت دینی از منظر قرآن کریم». مدیریت و پژوهش‌های دفاعی دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس)، سال سیزدهم، ش ۷۵: ۳۳-۱.
- خورشید، صدیقه و عاطفه پاشازاده (۱۳۹۳). «اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی». پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ششم، ش ۱۱: ۲۸-۲.
- رستگار، عباسعلی و طاهره مقصودی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش». مطالعات مدیریت، سال بیست و پنجم، ش ۸۰: ۱۸۲-۱۵۷.
- سهرابی، بابک؛ امیر اعظمی و حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۰). «آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فرا ترکیب». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۶: ۲۴-۳.
- سیفی، حسن و علیرضا مرادی صالح (۱۳۹۴). «نقش رهبری تحول‌آفرین در کارآفرینی سازمان». مطالعات منابع انسانی، سال پنجم، ش ۱۵: ۳۶-۱۷.

- عابدی جعفری، حسن و محمد ازگلی (۱۳۷۴). «مروری بر سیر تحقیقات مدیریت اسلامی در ایران». *مجله علوم انسانی*، سال هفدهم، ش ۷۶: ۵۱-۲۹.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ فاطمه شخصیان و فرزانه سادات حسینی (۱۳۹۱). «شناسایی آموزه‌های دینی مؤثر بر شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق بر اساس مطالعات تطبیقی متون اسلامی و غربی». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال پنجم، ش ۱۸: ۱۳۳-۱۰۹.
- قربان‌نژاد، پریسا و احمد عیسی‌خانی (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال پنجم، ش ۱: ۵۶-۳۷.
- قهرمانی، محمد؛ حاجی خواجه‌لو، صالح رشید و عقیل ابوچناری (۱۳۹۰). «نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین». *توسعه کارآفرینی*، سال چهارم، ش ۱۴: ۲۰۴-۱۸۵.
- مطلبی، ابوظالب (۱۳۹۰). «آموزه‌هایی از مدیریت در قرآن با نگرشی بر جزءهای ۴ الی ۶». *تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال دوم، ویژه‌نامه مدیریت قرآنی: ۷۴-۵۳.
- مصطفی، جمال‌الدین و فرانک قدسی (۱۳۹۳). «بررسی معیارهای اخلاقی مدیران اسلامی از منظر قرآن مجید». *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع*.
- مطهری، علی (۱۳۹۰). *جاذبه و دافعه علی*. تهران: صدرا، چ هفتاد و هفتم.
- مهاجرانی، مهدی؛ فریبا کریمی و محمدعلی نادری (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و ارائه مدل برای پیاده‌سازی نوآوری باز در دانشگاه». *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ش ۲۹: ۲۲۶-۱۹۹.
- میرباقری، مریم؛ فریبا حنیفی و محمدنقی ایمانی (۱۳۹۹). «بررسی وضعیت شاخصهای رهبری تحول‌آفرین مدیران در مدارس ابتدایی شهر تهران». *مدیریت منابع انسانی*، ش ۱۲(۴): ۲۱۱-۲۲۳.
- یوسفی سعیدآبادی، رضا (۱۳۹۰). «مدیریت در نگاه قرآن با نگرشی بر جزءهای ۲۹ الی ۳۰ قرآن کریم». *تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال دوم، ویژه‌نامه مدیریت قرآنی: ۲۲۴-۲۰۹.

- Holy Quran.
- Nahj al-Balagha.
- Abedi-Jaafari, Hassan & Mohammad Ezgoli (1995). "A review of Islamic management research in Iran". *Journal of Human Sciences*, 17th edition, No. 76: 51-29.

- Afjai, Ali Akbar; Abdul Hossein Khosropanah & Abdullah Banshi (2014). **“Designing a comprehensive model of effective leadership with the approach of the Islamic-Iranian model of progress”**. *Journal of Management in Islamic University*, third year, 1: 95-112.
- Ahmadi, Masood (2011). **Islamic Management**. Tehran: Cultural Research, 6th edition.
- Ahmadian, Zakaria & Masoumeh Azizi (2020). **“Structural analysis of the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of occupational conflict in the health system”**. *Journal of Applied Educational Leadership*, 1(2): 81-96.
- Amirkabiri, Alireza; Ibrahim Khodayari, Farzad Nazari & Mohammad Moradi (2006). **“Investigating the relationship between transformational and exchange leadership styles with employees' organizational commitment”**. *Culture and Management Quarterly*, No. 14.
- Bakhti, Milad; Arin Qalipour & Sajid Gooderzi (2011). **“Explanation of transformational leadership and social capital as levers for effective team improvement”**. *Public Administration Perspectives Quarterly*, No. 6: 135-150.
- Biglari, Mohsen; Vajh-Allah Ghorbanzadeh, Fattah Sharifzadeh & Mir Ali Naqvi (2020). **“Designing a transformational leadership model in a technical-professional university”**. *Future Management Quarterly*, 31(120): 55-68.
- Eskandari, Mojtaba (2014). **“Analysis and criticism on the theory of transformative leadership”**. *Islamic and management scientific bi-quarterly*, third year, 5: 133-145.
- Foruzande Dehkordi, Lotf-Allah; Fatima Personal, Farzaneh Sadat-Hosseini (2012). **“Identification of religious doctrines effective on the formation of reliable transformational leadership based on comparative studies of Islamic and Western texts”**. *Public Management Research*, 5th year, 18: 109-133.
- Ghahremani, Mohammad; Haji Khajeh Lo, Saleh Rashid & Aqeel Abuchenari (2011). **“The role of transformational leadership in promoting the university to an entrepreneurial organization”**. *Entrepreneurship Development Quarterly*, Year 4, No. 14: 185-204.
- Gurban-nejad, Parisa & Ahmed Issakhani (2016). **“Designing the competence model of university managers based on Islamic models: a comparative study”**. *Management Quarterly in Islamic University*, fifth year, 1: 37-56.
- Hamidia, Babak; Mohammad Mirkamali, Javad Pourkarimi & Ali Rezaian (2019). **“Designing the Leadership Model of Islamic University”**. *Strategic Management Thought*, 13, 2: 95-137.
- Hassanpour, Akbar; Tayyaba Abbasi & Mojtaba Nowrozi (2011). **“Investigating the role of transformational leadership in empowering employees”**. *Management Studies in Iran*, first year, 15: 159-180.

- Hosseini, Saeed & Ibrahim Alizadeh Jurkoye (2015). **“Investigating the relationship between transformational leadership and the new product development process with regard to the mediating role of organizational learning and innovation culture”**. *New Approaches in Management and Accounting*, Vol. 2, No. 7: 1-14.
- Jenabi, Shahab; Mohammad Saeed Jabal Amali & Alireza Ali Ahmadi (2018). **“The theory of the basis of leadership of transformation in human communities based on thematic planning in the Holy Quran”**. *Two-quarterly scientific-research study of Iran's Islamic development model*, year 6, No. 11: 76-103.
- Khadravisi, Hossein; Hassan Rangriz, Adel Salavati, Hirsh Sultan Panah (2019). **“Identification and investigation of transformational organizational performance model”**. *Quarterly Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, second year, 3: 135-158.
- Khorashadzadeh, Alireza & Mohammad Bagher Babaei (2013). **“Introduction to the explanation of the theoretical foundations of the religious management model from the perspective of the Holy Qur'an”**. *Defense Management and Research Quarterly of the Faculty and Defense Research Institute (Dafos)*, 13th year, 75: 1-33.
- Khurshid, Siddiqa & Atefe Pashazadeh (2013). **“Effect of transformational leadership style on organizational learning ability considering the mediating role of organizational intelligence”**. *Change Management Research Journal*, 6th year, 11: 2-28.
- Mirbagheri, Maryam; Fariba Hanifi & Mohammad Naghi Imani, (2020). **“Investigating the status of transformational leadership indicators of principals in elementary schools in Tehran”**. *Journal of Human Resource Management*, 12(4): 211-223.
- Motlebi, Abu Talib (2011). **“Teachings of management in the Quran with an attitude on parts 4 to 6”**. *Scientific-research quarterly of educational management research*, Second year, Special issue of Quranic management: 53-74.
- Motahhari, Ali (2011). **Ali's Attraction and Repulsion**. Tehran: Sadra Publications, 77th edition.
- Mohajerani, Mehdi; Fariba Karimi & Mohammad Ali Nadi (2019). **“Identifying the components of open innovation and providing a model for implementing open innovation in the university”**. *Scientific Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 9(2): 199-226.
- Mustafa, Jamaluddin & Frank Qudsi (2014). **“Examining the ethical standards of Islamic managers from the perspective of the Holy Quran”**. *International Conference on Management and Industrial Engineering*.

- Panahi, Maryam (2015). **Presenting a transformational leadership model with an Islamic approach**. Master's thesis, Human Resource Management, Ilam University.
- Rastegar, Abbas Ali & Tahereh Maqsoodi, (2016). **“Evaluation of the effect of transformational leadership on organizational innovation with the mediation of knowledge sharing”**. *Management Studies Quarterly*, 25th year, 80: 157-182.
- Seifi, Hassan & Alireza Moradi-Saleh (2015). **“The Role of Transformational Leadership in Organizational Entrepreneurship”**. *Human Resource Studies Quarterly*, Year 5, No 15: 17-36.
- Sohrabi, Babak; Amir Azami & Hamidreza Yazdani (2011). **“Pathology of research conducted in the field of Islamic management with a metacombination approach”**. *Journal of State Management Perspectives*, No. 6: 3-24.
- Taji, Zahra & Gholamreza Bordbar (2015). **“Investigation of the relationship between transformational leadership and human resource agility”**. *Human Resource Management Quarterly of Imam Hossein University*, 7th year, No. 2: 153-177.
- Taslimi, Mohammad Saeed; Abbas Bazargan, Mohammad Musa Khani & Hassan Al-Wadiri (2011). **“Development of a model for the development of transformational leadership in the country's universities in order to adjust job alienation”**. *Journal of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, Vol. 3, No. 8: 19-38.
- Turkzadeh, Jafar; Muslim Amiri Taibi & Ghodrat-Allah Mohammadi (2017). **“Compilation of Jihadi management model based on the statements of the Supreme Leader”**. *Basij Raabardi Studies Quarterly*, 20th year, 75: 5-30.
- Yousefi Saidabadi, Reza (2011). **“Management in the eyes of the Qur'an with an attitude on parts 29 to 30 of the Holy Qur'an”**. *Scientific-research quarterly of educational management research*, second year, special issue of Qur'anic management, 209-224.