



## Identifying the components of educational leadership based on the teachings of Islam

Amir Ali Asghari<sup>1</sup> | Mohammad Naghi Imani<sup>2</sup> | Mahmoud Safari<sup>3</sup>

### Abstract

The practice of educational leadership based on the teachings of Islam is one of the important and vital topics in the education system .

The current research was carried out with the aim of identifying the components of educational leadership based on the teachings of Islam, using a qualitative approach to the documentary method (content analysis) .

In order to achieve the mentioned goal, firstly, information has been collected by referring to the Qur'an, Nahj al-Balagha, Usul Kafi and other valuable Shia sources .Then, in order to verify the justifiability and validation of the collected information, semi-structured in-depth interviews were conducted with 30 people from the statistical population of Islamic experts in the seminary and university .

The justifiability was confirmed by the content validity method, and to validate the identified components, the content analysis method was used and duplicate items were removed .In order to analyze the data using the systematic method attributed to Strauss and Corbin, the data were analyzed using open and axial coding .The results of the analysis showed that seven components play a role in educational leadership based on the teachings of Islam, which include adherence to leadership tools, organizational guidance, trust building, composition of hearts, tolerance and participation, and central justice.

**Keywords:** Leadership Components; Educational Leadership; Islamic Teachings.

DOR: 20.1001.1.22516972.1401.30.57.7.8

1. PhD student, Educational Management Department, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran.
2. Corresponding Author: Assistant Professor, Educational Management Department, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran. Imani1348@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran.



## شناسایی مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام

امیر علی اصغری<sup>۱</sup> | محمدنقی ایمانی<sup>۲</sup> | محمود صفری<sup>۳</sup>

### چکیده

اعمال رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام از جمله مباحث مهم و حیاتی در نظام تعلیم و تربیت است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام، با استفاده از رویکرد کیفی به روش اسنادی (تحلیل محتوا) صورت گرفته است. به منظور دستیابی به هدف مذکور، ابتدا به روش اسنادی اطلاعات از طریق مراجعه به قرآن، نهج البلاغه، اصول کافی و منابع دیگر ارزشمند شیعه، جمع‌آوری شده است. سپس جهت تأیید روایی و اعتبارسنجی اطلاعات جمع‌آوری شده، با ۳۰ نفر از جامعه آماری خبرگان دین اسلام در حوزه و دانشگاه مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. روایی به روش روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت و جهت اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده نیز، از روش تحلیل محتوا استفاده و موارد تکراری حذف شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین نسبت داده شده است، به شیوه کدگذاری باز و محوری داده‌ها تحلیل شدند. نتایج تحلیل‌ها نشان داد هفت مؤلفه در رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام نقش دارند که شامل پایداری به لوازم رهبری، هدایت سازمانی، اعتمادسازی، تألیف قلوب، تحمل و مدارا، جلب مشارکت، و عدالت محوری هستند.

**کلیدواژه‌ها:** مؤلفه‌های رهبری؛ رهبری آموزشی؛ آموزه‌های دین اسلام.

DOR: 20.1001.1.22516972.1401.30.57.7.8

۱. ایران دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

Imani1348@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

## مقدمه

علمای تعلیم و تربیت اوج مدیریت آموزشی را در رهبری آموزشی می‌دانند، به بیان دیگر بهترین نوع مدیریت آموزشی، مدیریت توأم با رهبری است (حق وردی طاقانکی، ۱۳۹۱: ۲۴). رهبری آموزش، در واقع، یاری و کمک به ایجاد فرصت‌های بهتر برای آموختن و آموزاندن است. رهبری آموزشی در آموزش و پرورش باید متناسب با ساختار حاکم بر آموزش و پرورش باشد (دکستر، کلمنت، موراگوئز و واتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱۸۲). مدیریتی که در کشور ما از دیرباز مورد توجه مجامع علمی و دانشگاهی بوده و همواره بدان توصیه شده، مدیریت از نوع غربی آن است. این امر با توجه به فرهنگ بومی کشور ما که دین دارای کارکرد اصلی در آن است، چندان منطقی به نظر نمی‌رسد، زیرا آن مدیریت، با این فرهنگ سنخیت چندانی ندارد. از این رو نمی‌توان انتظار داشت تئوری‌های موجود مدیریت که آمیخته با فرهنگ غربی است به‌طور کامل در کشور ما کاربرد داشته باشد و به‌هیچ‌وجه صحیح نیست که آن تئوری‌ها را به‌صورت مطلق و کلی به کشور خود منتقل کرد و با ترجمه ناقص و احیاناً نادرست منبع اصلی و لاتین مدیریت، خود را مصرف‌کننده و وامدار دیگران دانست و بی‌هیچ پیرایش و پالایشی به‌کارگیری آن را توسط مدیران توصیه نمود (آقاپیروز، خدمتی، شفیع و بهشتی‌نژاد، ۱۳۸۹: ۱۰). اسلام نیز به‌عنوان نظامی جامع که در فطرت انسان ریشه دارد و از سرچشمه وحی سیراب می‌شود و با دیدی عمیق و بینش گسترده‌ای به انسان و انسانیت در ابعاد مختلف می‌نگرد، نظام ارزشی ویژه‌ای دارد که در پناه آن، سعادت و کمال انسان را تضمین می‌کند (تقوی دامغانی، ۱۳۷۰: ۱۰۵). اسلام، در واقع تنها دینی است که به‌طور اصولی و مدون جهت اداره جامعه و برای مدیریت اجتماع، برنامه‌هایی را پیش‌بینی کرده است. برنامه‌های خاصی که حقوق انسانی هر فرد را مورد توجه قرار می‌دهد و آن‌ها را به‌دقت، رعایت می‌کند و از سویی دیگر، انسان‌ها را در مسیری از رشد و تعالی قرار می‌دهد و به‌سوی کمال اخروی، رهنمون می‌کند (نایه، ۱۳۸۲: ۳۲). برخی پیشوایان دینی ما، در عصر خویش، مدتی زمامدار جامعه اسلامی بوده و مدیریت کلان جامعه آن روزگار را بر عهده

1. Dexter, Clement, Moraguez &amp; Watson

داشته‌اند. آن معصومان (ع)، به‌طور حتم دارای اصول و شیوه‌های خاصی در چگونگی اداره جامعه بوده‌اند که می‌تواند الگوی مسلمانان قرار گیرد. علاوه بر این، با مراجعه به منابع دینی، می‌توان به گزاره‌هایی دست یافت که حاوی یک سری دستورالعمل‌ها و توصیف‌های مدیریتی است، این دستورالعمل‌ها یک سری بایده‌و‌نبایدهای مدیریتی هستند که مدیران با فراگیری و پایبندی عملی به آن‌ها، وظیفه دینی خویش را ادا می‌کنند (آقایپروز و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰). چون اسلام مکتبی همه‌جانبه است، مدیریت اسلامی با کل نظام اسلامی پیوند دارد، بنابراین، ماهیت شیوه‌های مدیریت در نظام اسلامی از ماهیت اسلامی بودن آن نشأت می‌گیرد، به عبارت دیگر، ما می‌خواهیم اسلامی زندگی کنیم، اسلامی فعالیت کنیم، اسلامی آموزش دهیم، و مؤسسات خود را بر مبنای اسلام اداره کنیم، این پسوند اسلامی بودن ما را مقید به اصولی می‌سازد که چارچوب عقیدتی ما را نسبت به مدیریت و محتوای نگرش ما نسبت به آن را شکل می‌دهد. اگر به بررسی ضرورت مدیریت می‌پردازیم اگر مفهوم مدیریت در اسلام را مورد کنکاش قرار می‌دهیم، اگر ویژگی‌های مدیر اسلامی را بیان می‌کنیم، اگر در مورد چگونگی تربیت مدیران بحث می‌کنیم و خلاصه به ذکر ادله مختلف، وجود مدیریت را در جامعه اسلامی اجتناب‌ناپذیر می‌دانیم، همه و همه، دال بر این مطلب است که نمی‌توانیم شیوه‌های مدیریت را از مکاتب و نظام‌های دیگر به عاریت بگیریم در چنین نظامی نمی‌توان پذیرفت که مدیریت سازمان‌ها اسلامی نباشد، بلکه مدیریت سازمان‌ها در نظام اسلامی ادامه رهبری و امامت جامعه در سطح کلان است (سرمدی، ۱۳۹۹: ۴۰). در اکثر دیدگاه‌ها، منبع استخراج مؤلفه‌های رهبری، عقل بشری و پایگاه آن‌ها سازمان‌های صنعتی در جهان غرب هست. در حالی که در عصر حاضر، اعتقاد بر این است که هر جامعه‌ای نیازمند مجموعه دانشی است که متناسب با حافظه‌ی تاریخی، فرهنگی و به‌طور کلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد؛ لذا برای تدوین نظریه در یک جامعه‌ی دینی، باید اصالت را به علوم دینی داد؛ یعنی علمی که مبتنی بر متن دینی نظیر قرآن، روایات و اقوال است (هاشم‌زاده، آراسته، عباسیان و زین‌آبادی، ۱۳۹۷: ۳۲). بر همین اساس، در این پژوهش تلاش شده است به این سؤال پاسخ داده شود: مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام کدامند؟

## مبانی و چارچوب نظری

در اندیشه اسلامی، هدف از خلقت انسان عبودیت خداوند است، این عبودیت به معنای حریت انسان از همه ما سوی الله و تمکین و اطاعت کردن از خالق هستی و خداوندی است که سرآمد و آفریننده همه کمالات و زیبایی‌ها است و آنگاه که آدمی به این هدف برسد شایستگی مقام منحصر به فردی را به دست می‌آورد که در جهان هستی تنها برای او خلق شده است و آن جانشینی خداوند در جهان هستی است. این جانشینی البته جانشینی مطلق است و چنان که خداوند بر همه امور، انسانی و غیر انسانی، ولایت دارد، انسان نیز چنین مقامی می‌یابد. دستیابی به این هدف عالی نیازمند حقوق و تکالیف و امکانات خاصی است، چرا که انسان ضعیف و ناتوان خلق می‌شود گرچه واجد استعداد های لازم برای رسیدن به اهداف یاد شده است، اما اگر بی هیچ برنامه‌ای به حال خود رها شود و حق او در دستیابی به این هدف به رسمیت شناخته نشود و وظایف و تکالیف لازم برای او و دیگران وضع نگردد، از دستیابی به این مقام بسیار والا، بازمی‌ماند و این بزرگ‌ترین خسارت و ظلم به آدمی است که با هیچ ظلم و خسارت دیگری قابل مقایسه نیست به همین دلیل از جمله حقوقی که خداوند به رسمیت شناخته حق تعلیم و تربیت است (حاجی ده آبادی، ۱۳۹۱: ۷۶).

حقیقت انسان، حقیقت ملکوتی است و انسان با طی مراتبی، قوس نزولی را طی کرده است و در این مرتبه‌ی خاکی و در پایین‌ترین مراتب قرار گرفته است و با تربیت می‌تواند به حقیقت وجود خویش دست یابد و متصل به والاترین کمالات شود (اکبری، ۱۳۹۰: ۴۱). خدای متعال در سوره تین آیات ۴ و ۵ در این باره می‌فرماید: «سپس او را [به سبب گناهانش و اصرار بر آن‌ها] به پست‌ترین پست‌ها بازگردانیم». کمال انسانی و راه رسیدن به احسن تقویمی که بنیاد آفرینش آدمی بر آن استوار است، عملاً از طریق تعلیم و تربیت محقق می‌شود. به عبارت دیگر، تحقق گوهر آدمی وابسته به تعلیم و تربیتی است که وی از آن برخوردار می‌شود. نظام تربیتی متأثر از این روند و خلقت باشکوه موظف و متعهد به ایجاد فرصت برای تکامل انسان در جهت کسب کرامات اکتسابی است که متناسب با آموزه‌های دینی و وحیانی و در مسیر الی الله، با اختیار و کوشش

۱. «لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ» «که ما انسان را در نیکوترین نظم و اعتدال آفریدیم»، «ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ»

فردی و با تعلیم و تربیت در سطوح و ابعاد مختلف آن حاصل می‌شود. به این ترتیب، وظیفه نظام تربیتی فراهم کردن شرایط لازم برای به فعلیت رساندن قوای آدمی در راه تقرب به خداوند متعال است. با این توصیف، تعلیم و تربیت، هدف اساسی دین است و از این رو به طور ذاتی این دو نهاد با یکدیگر پیوند دارند (ساکی و رضوی، ۱۳۹۰: ۶۲).

اجرای احکام الهی، برپایی عدالت و تعلیم و تربیت اهداف اصلی حکومت اسلامی تلقی می‌شوند. در تمام تبیین‌ها و تفسیرهایی که از حکومت اسلامی آمده است، تعلیم و تربیت جایگاه مهمی را در اهداف و وظایف دولت اشغال کرده است (فوداری و علم الهدی، ۱۳۹۰: ۵۱۹). از همین رو مهم‌ترین رسالت نظام اسلامی برنامه‌ریزی برای رشد و پرورش انسان تحول‌خواه با تعالیم متعالی است. عملی شدن این رسالت، علاوه بر بالندگی، دوام و عظمت جامعه اسلامی، بستری فراهم می‌کند تا افراد وظایفی را که خداوند برای انسان مقرر نموده است اجرا نمایند، و جامعه به سوی فلاح و رستگاری حرکت کند. اصولاً انسان در فرهنگ قرآنی به عنوان اشرف مخلوقات و جلوه ملکوتی خلقت برای انجام دادن رسالت معنوی خویش، و نیز برای پاسداری از حریم قدسی این عالم برگزیده شده است. اما این انسان نیازمند هدایت، مراقبت همه‌جانبه و برنامه‌های تعلیمی و تربیتی الهی است؛ چراکه در معرض آسیب‌ها، موانع و امیال درونی و نفسانی و تهدیدات بیرونی قرار دارد، از این رو سعادت وی فقط با تعلیم و تربیت مأنوس با فطرت الهی امکان‌پذیر است. قرآن کریم بعثت پیامبران را با نیاز تعلیم و تربیتی بندگان همسو دانسته است تا در سایه بعثت پیامبران، بشریت به کسب مقامات عالی انسانی نائل آید و به نجات جوامع دربند اسارت منتهی گردد. این امر بر فرایند سالم تربیت دینی مبتنی است (توکل، ۱۳۹۱: ۲).

تعلیم و تربیت در نظام اسلامی برای تحقق اهداف عالی دین اسلام، فراهم آوردن زمینه‌های تعالی و شکوفایی انسان‌ها و تأمین احتیاجات نیروی انسانی جامعه، به رهبری آموزشی اسلامی نیاز دارد.

آنچه در بحث رهبری آموزشی اسلامی مطرح است حاکم بودن ارزش‌های اسلامی و معیارهای الهی بر رهبری مؤسسه آموزشی در کنار بهره‌مندی از چارچوب‌های رهبری است، یعنی اگر علم مدیریت و رهبری برای داده‌های خود از احکام، راهکارها و ارزش‌های اسلامی بهره‌مند گردد، به موفقیت حقیقی خود دست خواهد یافت. رهبری آموزشی اسلامی بر مبنای ارزش‌های

الهی اسلام، زمینه‌های تعالی و شکوفایی انسان را فراهم می‌آورد. این امر چه در سطح کلان (جامعه) و چه در سطح سازمان آموزشی مصداق دارد و نمونه آن در تغییر نوع نگاه به انسان‌ها در سازمان، از نگاه منابع به انسان در کنار دیگر منابع سازمانی، به نگاه سرمایه ارزشمندی است که با پرورش آن مسببات خلاقیت و نوآوری در سازمان فراهم خواهد شد (شمس مورکانی و مؤمنی‌راد، ۱۳۹۰: ۱۱۰). اعمال رهبری آموزشی اسلامی نیز مستلزم بهره‌مندی از آموزه‌های دین اسلام است. هدف آموزه‌های اسلامی یا تربیت و تعلیم اسلامی آن است که مقدمات حرکت و هدایت آدمی را در صراط مستقیم پرستش پروردگار فراهم آورد و معراج وی را به مرحله کمال انسانی آسان سازد و راه بازگشت به احسن تقویمی را که بنیاد آفرینش وی بر آن استوار است، هموار کند و به یاری عمل صالح از مراحل و مدارج علم و ایمان بگذرد و هر لحظه بیشتر به خدا که مقصد نهایی این سیر و سلوک است، نزدیک نماید. این هدف باید متناسب با حقیقت انسان باشد، همان مقصدی که آدمی برای آن آفریده شده است، و آفرینش بدان می‌خواند. چنانچه این امر فراموش گردد، راه نیز فراموش می‌شود، و انسان بیراهه می‌رود و مقاصد را دنبال می‌کند که با حقیقت وجودی‌اش سازگار نیست و قدم در راهی می‌نهد که او را به مقصد کمال نمی‌رساند و این امر سبب گم‌گشتگی و تباهی انسان می‌شود (اکبری، ۱۳۹۰: ۳۷).

به استناد آیه ۵۹ سوره نساء و حدیث ثقلین، آموزه‌های دین اسلام شامل کلام خدا و پیامبر (ص) و اهل بیت پیامبر (ع) است. خدای متعال در آیه ۵۹ سوره نساء می‌فرماید: «ای مؤمنان! از خداوند اطاعت کنید، و نیز از پیامبر و صاحبان امرتان [که اوصیای به‌حق پیامبرند و مثل او دارای مقام عصمت‌اند] فرمان ببرید پس هرگاه درباره چیزی [از احکام و امور مادی و مسائل خانوادگی و اجتماعی و جنگ و صلح] اختلاف داشتید، اگر به خداوند و قیامت مؤمن هستید [برای خاتمه یافتن اختلاف] آن را به خدا و پیامبر ارجاع دهید! این [کار] برای شما بهتر و از نظر عاقبت نیکوتر است».

۱. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا»

پیامبر گرامی اسلام (ص)، نیز در حدیث ثقلین می‌فرماید: «من در بین شما دو چیز گران‌قدر را می‌گذارم که تا وقتی به آن دو تمسک جوید، بعد از من گمراه نمی‌شوید یکی از آن دو از دیگری بزرگ‌تر است: کتاب خدا که طناب کشیده شده از آسمان به زمین است و عترت و خاندان من که از یکدیگر جدا نمی‌شوند، تا در کنار حوض بر من وارد شوند».

## مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام

### پایبندی به لوازم رهبری

رهبری در اسلام از اهمیت و جایگاه مهمی برخوردار است که اصول و ویژگی‌های خاصی برای آن وجود دارد. دین اسلام بر امر رهبری و مدیریت جامعه تأکید زیادی دارد و پیامبران و امامان و اولوالامر را رهبر اجتماع در تمام امور معرفی کرده است. فعلیت یافتن زمامداری اسلامی نیز دلیل بارز بر توجه اسلام به امر ولایت و رهبری می‌باشد. این مسئله، حکمتی است که حکایت از نیاز مردم جامعه به زمامداری می‌کند تا از هرج و مرج جلوگیری شود و نظم و صلح تضمین گردد. قرآن کریم، در مورد امامت و رهبری، هم به گذشته پرداخته و هم برای آینده نیز احکامی را ارائه کرده و ضرورت و اهمیت این مسئله را بیان نموده است. هر چند بزرگان صدر اسلام و پیامبر اکرم (ص) رخت از جهان بر بسته‌اند، اما جامعه همچنان به حیات خود ادامه می‌دهد. در این صورت نیز، نیاز به زمامداری و مدیریت سیاسی جامعه کاملاً احساس می‌شود. جامعه اسلامی نیز از این ضرورت مستثنی نیست. در قرآن کریم در باب رهبری آیات متعددی وجود دارد و هر کدام از این آیات ویژگی‌های خاصی از رهبری و لزوم و ضرورت آن را بیان نموده است (ایرانی، ۱۳۹۱: ۱).

نگاه امیرالمؤمنین علیه السلام به حکومت، نگاهی الهی است، نگاهی که با نگاه دنیامدارانه و قدرت محورانه به حکومت تفاوت اساسی دارد. امام علی علیه السلام جهان را آفریده حضرت حق و خدا را مالک مطلق هستی می‌داند؛ خداوندی که خلق را به حال خود رها نساخته است، بلکه

۱. «إِنِّي تَارِكٌ فِيكُمْ الثَّقَلَيْنِ مَا إِنْ تَمَسَّكْتُمْ بِهِمَا لَنْ تَضِلُّوا بَعْدِي أَحَدُهُمَا أَكْبَرُ مِنَ الْآخَرِ وَهُوَ كِتَابُ اللَّهِ حَبْلٌ مَمْدُودٌ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ وَعِترَتِي أَهْلُ بَيْتِي لَنْ يَفْتَرِقَا حَتَّى يَرِدَا عَلَيَّ الْحَوْضَ فَانظُرُوا كَيْفَ تَخْلُقُونِي فِي عِترَتِي»



زمینه هدایت و راهیابی‌اش را به کمال حقیقی از طریق بعثت پیامبران فراهم نموده است و این هدایت به سوی حقیقت تحقق نمی‌یابد، مگر اینکه لوازم تحقق این هدف در محیط زندگی و جامعه وجود داشته باشد (سلطان محمدی، ۱۳۸۲: ۹۷).

### هدایت سازمانی

هر رویکردی در زمینه هدایت‌گری باید با یک تعریف روشن همراه باشد، اینکه هدایت‌گری چیست و چطور از سایر رفتارهای مدیران متمایز می‌گردد. این تغییر در ذهنیت، پایه و اساس آموزش را ایجاد می‌کند و به مدیران انتظارات مشخصی می‌دهد. هدایت و رهبری سازمانی مهم‌ترین نکته در رهبری نفوذ و اثرگذاری است (کریم‌زاده و عباسی سروک، ۱۳۹۲: ۲۷).

### اعتمادسازی

به‌رغم آن که دانشمندان علوم اجتماعی، جهت تعریف اعتماد اهتمام زیادی به‌عمل آورده‌اند. لیکن هنوز تعریفی دقیق و موردقبول همگان از مفهوم اعتماد به‌عمل نیامده است. نتیجه این که اعتماد به روش‌های متمایز و نه الزاماً سازگاری در تحقیقات سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. به‌طور کلی نظریه‌های اعتماد قابل ارائه بر روی یک پیوستار می‌باشند. از یک طرف آن نظریاتی قرار دارند که جنبه اجتماعی و اخلاقی اعتماد را مورد تأکید قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال هوسمر (۱۹۹۵) اعتماد را به‌عنوان انتظارات مربوط به رفتار قابل توجیه از لحاظ اخلاقی تعریف نموده است. یعنی تصمیمات درست اخلاقی و اعمالی که مبتنی بر اصول اخلاقی می‌باشد. در طرف دیگر پیوستار، نظریاتی قرار دارد که بر ابعاد راهبردی و محاسباتی اعتماد در محیط‌های سازمانی تأکید دارد. به‌زعم مارتینز (۲۰۰۲) اعتمادسازی به رفتار اخلاقی مداوم و مستمر نیاز دارد، در حالی که با یک اشتباه ممکن است تخریب شود. یک حادثه منفی می‌تواند بیشتر تخریب‌کننده اعتماد باشد تا حادثه مثبت که بتواند آن را ایجاد کند (الوانی و حسینی، ۱۳۹۲: ۱۲۱).

### تألیف قلوب

تألیف قلوب عنوانی مرکب و برگرفته از کاربرد قرآنی «مولفه قلوبهم» به معنای تألیف‌شوندگان با مودت و احسان است (طریحی، ۱۴۱۶ ق، ج ۵: ۲۶).

**تحمل و مدارا:** تحمل و مدارا به معنای توجه به دیگران و یادگیری از آنان، ارزشمند شمردن تفاوت‌ها، پل زدن روی شکاف‌های فرهنگی، نپذیرفتن اندیشه‌های قالبی غیرمنصفانه، کشف زمینه‌های مشترک و ایجاد متحدان جدید است (لاینسس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲). تحمل و مدارا به معنای موافقت با دیگران یا بی‌اعتنا ماندن در رویارویی با بی‌عدالتی نیست بلکه احترام گذاشتن به انسانیت هر انسان است (پیترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۱). تحمل و مدارا توافق بر سر تفاوت‌هاست. تحمل و مدارا روش فکر کردن و احساس کردن و از همه مهمتر روشی براس عمل کردن است. با تحمل و مدارا فرد برای کسانی احترام قائل می‌شود که مشابه او نیستند (یونسکو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۲). تحمل و مدارا یکی از کارآمدترین ابزار در هدایت و رهبری سازمان و جامعه است که در اداره سازمان و روابط اجتماعی تأثیر بسیار مهمی دارد به گونه‌ای که خداوند یکی از دلایل موفقیت پیامبر اسلام را نرم‌خویی و مدارا با مردم معرفی می‌کند. این اصل مهم و اساسی، یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیریت و رهبری است (نصر اصفهانی، حاجیان، کریمی و رضوانی، ۱۳۹۱: ۱۲۱).

**جلب مشارکت:** مشارکت فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به‌طور داوطلبانه در فعالیت‌های مربوط به خود دخالت می‌کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب را برای دخالت مؤثر داشته باشند (جلیلخانی، ۱۳۹۰: ۱).

سازمان‌های امروزی چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که مدیریت آن‌ها از عهده یک فرد به تنهایی بر نمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور سازمان از دیگران کمک بگیرد (جوانمرد و افضل، ۱۳۹۵: ۴۷).

با شرکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها دیده شده است که انگیزه افراد برای هر چه بهتر انجام دادن کار بیشتر شده است. همچنین استعدادهای نهفته آن‌ها هویدا می‌شود، استعدادهایی که نیاز به یک جرعه دارد و مدیر لایق با ایجاد این جرعه زمینه را برای تشریک مساعی و استفاده از عقول دیگران را فراهم می‌سازد و خود نیز از آنها بهره می‌برد. علاوه بر اینها، به دیگران در زمینه توانایی‌ها و استعدادهای درونی و به فعل رساندن آنها اعتماد به نفس می‌دهد (سرمدی، ۱۳۹۹: ۹۵).

1. Lyness
2. Peterson
3. Unesco

**عدالت محوری:** مبنای تفکر، نگرش و اجرای وظایف و روابط سازمانی باید در بستر عدالت مدیران باایمان شکل گیرد. در تعریف عدالت گفته‌اند: «عدالت یعنی نهادن هر چیز در جای خود» و به فرمایش رسول گرامی اسلام (ص): «آسمان‌ها و زمین براساس عدل استوارند». پیامبر گرامی اسلام (ص) رسول عدالت و داعی به عبودیت بودند (دانشی، لسانی، علوی و اخلاقی، ۱۳۹۸: ۲۰۴).

### پیشینه پژوهش

رحمانی و دیالمه (۱۳۹۸) در پژوهشی به «طراحی الگوی رهبری حکمت محور از منظر اسلام در سازمان‌های آموزشی» پرداخته‌اند. یافته‌های حاصله حاکی از این است که الگوی رهبری حکمت محور از چهار عامل (عقلانیت و حیانی، استحکام بخشی ناظر به واقع، پیشگیری رشد مدار، عملیاتی سازی به هنگام) و سیزده مؤلفه شامل: تفکر و اندیشه‌ورزی نظام‌مند، علم‌ورزی متفکرانه، یکپارچه‌نگری به تعلیم و تربیت، وحدت و انسجام سازمانی، اعتماد سازمانی، نفوذ و تأثیرگذاری، مدیریت تمایلات نفسانی، نظارت تکاملی، شایستگی محوری، نشاط بخشی، طرح‌ریزی آینده‌نگارانه، تصمیم‌سازی و عزم راسخ تشکیل شده و این الگوی می‌تواند راهنمای عمل رهبران در مواجهه با مسائل پیچیده و چندبعدی محیط‌های آموزشی باشد.

دانشی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به «استنباط‌های رهبری آموزشی مبتنی بر شناخت خدا و انسان در تفسیر المیزان علامه طباطبایی» باهدف ارتقا و گسترش نظریه‌ی تعلیم و تربیت اسلامی، به ارائه‌ی اقتضائات رهبری آموزشی از طریق شناخت ویژگی‌ها و صفات خدا و انسان در این حوزه‌ی خطیر، پرداخته‌اند. براساس استنباط‌های مبتنی بر خداشناسی، رهبر آموزشی باید بدانند که به واسطه روح الهی دمیده شده در انسان، خداوند امکان پرورش صفات خود را نیز در وجود انسان قرار داده است که با تقویت آنها می‌توان در رهبری آموزشی نیز از آنها بهره برد.

تاجمیر ریاحی، صفری و شاملی (۱۳۹۶) در پژوهشی به «تبیین ابعاد رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه» پرداخته‌اند. ابتدا متن نهج‌البلاغه اعم از نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌ها از دید مفاهیم مرتبط با رهبری نفوذ و تأثیرگذاری، الگوبودن و مسئولیت‌پذیری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و ۵۲۵ مضمون اولیه استخراج، سپس با تلخیص و مقوله‌بندی به روش

شناسه‌گذاری با تأکید بر مفاهیم مشترک ۹۷ مضمون پایه تحت عنوان شاخص شناسایی شده است. در ادامه با افزایش محدوده دسته‌بندی ده مضمون سازمان‌دهنده تحت عنوان مؤلفه و نهایتاً با تکرار آن سه مضمون فراگیر به‌عنوان ابعاد رهبری سازمانی شامل ابعاد اعتقادی، اخلاقی و رفتاری شناسایی و تبیین شده است.

عرب اسدی و احمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی به «واکاوای عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد در الگوی حکومتی امیرالمؤمنین علی (ع)» پرداخته‌اند. نتایج بررسی‌ها نشان داد عناصر اصلی این الگو عبارت‌اند از: حاکم اسلامی، زمینه تربیت، خانواده، سازمان، مردم و تربیت‌شونده. هر یک از این مضامین اصلی سازمان‌دهنده الگو از مضامین فرعی و عناصری جزئی‌تر تشکیل شده است که در ساخت نظام می‌تواند یاری‌گر باشد.

نورمحمدی و نیک معین (۱۳۹۴) در پژوهشی به «تبیین معیارهایی جهت انتخاب و همچنین سنجش عملکرد و ارزیابی میزان شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی (ع) در نهج‌البلاغه» پرداخته‌اند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که استفاده از رهنمودهای دینی بر رهبری آموزشی اخلاق‌گرا تأثیر می‌گذارد و یکی از عوامل مؤثر بر رهبری آموزشی کارآمد به‌شمار می‌آید.

لامبی و مک روآک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به «بررسی مسئله رهبری کلیدی در قرن بیست و یک با توجه به نقش مذهب در مدارس انگلیس، ولز و ایرلند» پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که دین، برای رهبران مدارس در قرن بیست و یک، چالشی کلیدی محسوب می‌شود. به‌ویژه برای کشورهایی مانند انگلیس و... که انسجام آموزشی از هر چیزی برای رهبران مدارس مهم‌تر است. در این پژوهش عنوان شده است که برای بهره‌بردن بیشتر از اخلاقیات باید رهبران آینده مدارس با دیدگاه‌های مذهبی تربیت شوند.

شولیخواه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به «بررسی نقش رهبری معنوی در مدارس با توجه به آیین‌های دینی در پرورش رفتارهای اختیاری در بین دانش‌آموزان» پرداخته‌اند. نتایج حاصل از

1. Lumby & Mac Ruairc  
2. Sholikhah, et al

آن نشان می‌دهد که استفاده از رهبری معنوی آموزشی در مدارس باعث ارتقاء و پرورش رفتارهای اختیاری مثبت در بین دانش‌آموزان می‌شود.

آرار و حاج یهیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به «بررسی تصورات رهبری آموزشی در اندیشه اسلامی قرون وسطی و سهمی که آن‌ها در زمینه‌های چندفرهنگی دارند» پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در اسلام حتی در قرون گذشته نیز تعلیماتی برای رهبران آموزشی عنوان شده است که از آن جمله می‌توان به عدالت‌جویی، انصاف، درستکاری و شجاعت اشاره کرد.

واتکینز<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به «بررسی رهبران آموزشی در مدارس کاتولیک» پرداخت. نتایج حاصل از آن نشان داده است که وقتی در مدارس کاتولیک، صحبت از شغل می‌شود، سه واژه را در برمی‌گیرد. شغل به‌عنوان کار روزمره در مدرسه؛ مشاغل غیرروحانی و شغلی که با تفکر مذهبی همراه است. همچنین نتایج نشان می‌دهد رهبران آموزشی موفق در مدارس کاتولیک، ویژگی عاطفی را در شخصیت خود دارند و انگیزش، هوش هیجانی و ارزش‌ها را ارج می‌نهند.

نگاهی به پیشینه پژوهش‌هایی که در این ارتباط انجام شده است، نشان می‌دهد آنچه که در داخل کشور مورد توجه قرار گرفته، استنباط‌های رهبری آموزشی مبتنی بر شناخت خدا و انسان در تفسیر میزان علامه طباطبایی، طراحی الگوی رهبری حکمت‌محور و همچنین ابعاد رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه بوده است و آنچه در خارج صورت گرفته است به‌جز یک مورد که به بررسی تصورات رهبری آموزشی در اندیشه اسلامی قرون وسطی پرداخته است بقیه بر مبنای آموزه‌های مسیحیت بوده است، اما هیچ کدام از پژوهش‌های انجام شده، مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای دین اسلام را از قرآن، نهج‌البلاغه و سایر منابع ارزشمند شیعه استخراج نکرده است که مقاله حاضر دنبال انجام این پژوهش است. می‌توان نوآوری این مقاله را در اتخاذ رویکرد اسلامی به رهبری آموزشی بر اساس منابع دست اول و شناسایی مؤلفه‌های آن به‌طور روش‌مند دانست.

1. Arar & Haj-Yehia  
2. Watkins

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه در پژوهش حاضر به شناسایی مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام پرداخته شده است، این پژوهش از نظر هدف، بنیادی و از نظر نوع داده‌ها، رویکرد پژوهش حاضر، از نوع کیفی (تحلیل محتوا) است. به منظور دستیابی به مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام، ابتدا به روش اسنادی (کتابخانه‌ای) اطلاعات از طریق مراجعه به قرآن، نهج البلاغه، اصول کافی و سایر منابع ارزشمند شیعه (شامل مطالعه مبانی نظری استخراج آیات و روایات مرتبط و پژوهش‌های پیشین، از طریق پایگاه‌های اینترنتی، پایان‌نامه‌ها، مقالات و کتب داخلی و خارجی)، جمع‌آوری شده است. سپس جهت تأیید روایی و اعتبار اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده به روش اسنادی، از جامعه آماری خبرگان دین اسلام در حوزه و دانشگاه استفاده شده است، به طوری که با ۳۰ نفر از خبرگان مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. در راستای انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، پروتکل مصاحبه تهیه و پس از پرداختن به ضرورت رهبری آموزشی، سؤالات کلی پژوهش که شامل مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام (براساس مطالعات کتابخانه‌ای) بود در مصاحبه‌ها مطرح شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، خبرگان مواردی که ارتباط مستقیمی با موضوع نداشتند را حذف نمودند و در نهایت روایی به روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. جهت اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده نیز، از روش تحلیل محتوا (نرم‌افزار MaxQDA) استفاده و موارد تکراری حذف شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین نسبت داده شده است، به شیوه کدگذاری باز و محوری داده‌ها تحلیل شدند.

## یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. براساس نتایج به دست آمده مؤلفه‌های رهبری آموزشی شامل پابندی به لوازم رهبری، هدایت سازمانی، اعتمادسازی، تألیف قلوب، تحمل و مدارا، جلب مشارکت، و عدالت محوری است. آیه‌ها و روایات هریک از مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

جدول ۱: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه پابندی به لوازم رهبری

ردیف	آیه / روایت	ترجمه	کد
۱	نامه ۵۳	فرمان بنده خدا علی امیرمؤمنان، به مالک‌اشتر پسر حارث است، در عهدی که با او دارد، هنگامی که او را به فرمانداری مصر برمی‌گزیند.	تعهد نسبت به رهبری
۲	نامه ۵۳	همانا تو از آنان برتر، و امام تو از تو برتر، و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد والاتر است که انجام امور مردم مصر را به تو واگذارده، و آنان را وسیله آزمون تو قرار داده است.	آزمون الهی دانستن رهبری
۳	نامه ۵	همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب‌ونان نبوده، بلکه امانتی بر عهده تو است.	امانت دانستن رهبری
۴	نامه ۵۳	و دیگر، برآوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند، و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوان‌اند.	رسیدگی به تقاضای کارکنان در اسرع وقت
۵	حکمت ۲۳۹	هرکس تن به سستی دهد، حقوق را پایمال کند.	پرهیز از سستی در کار
۶	نامه ۵۳	مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرانسیده شتاب کنی.	پرهیز از عجله و شتاب بی جا
۷	نامه ۵۳	و زمامدار از انجام آنچه خدا بر او واجب کرده است نمی‌تواند موفق باشد، جز آن که تلاش فراوان نماید، و از خدا یاری بطلبد، و خود را برای انجام حق آماده سازد، و در همه کارها، آسان باشد یا دشوار، شکیبایی ورزد.	تلاش و شکیبایی در انجام وظایف

جدول ۲: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه هدایت سازمانی

ردیف	آیه/روایت	ترجمه	کد
۱	نامه ۵۳	این فرمان بنده خدا علی امیرمؤمنان، به مالک‌اشتر پسر حارث است، در عهدی که با او دارد، هنگامی که او را به فرمانداری مصر برمی‌گزیند تا خراج آن دیار را جمع آورد، و با دشمنانش نبرد کند، کار مردم را اصلاح، و شهرهای مصر را آباد سازد.	تعیین شرح وظایف زیرمجموعه
۲	نامه ۵۳	و برای پیروی از فرمان‌ها این عهدنامه‌ای که برای تو نوشته‌ام، و با آن حجت را بر تو تمام کرده‌ام، تلاش کن، زیرا اگر نفس سرکشی کرد و بر تو چیره شد عذری نزد من نداشته باشی.	اتمام حجت در پیروی از فرمان
۳	نامه ۱۳	من «مالک اشتر پسر حارث» را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید، و از فرمان او اطاعت کنید، او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید.	معارفه کارکنان
۴	نامه ۵۳	سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسانی راستگو و وفا پیشه برآنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت داری، و مهربانی با رعیت خواهد بود.	نظارت و کنترل بر عملکرد همکاران
۵	نامه ۵۳	هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه است.	حضور در میان همکاران



جدول ۳: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه اعتمادسازی

ردیف	آیه/روایت	ترجمه	کد
۱	نامه ۵۳	مبادا هرگز با خدمت‌هایی که انجام دادی بر مردم منت‌گذاری، یا آنچه را انجام داده‌ای بزرگ بشماری یا مردم را وعده ای داده، سپس خلف وعده نمایی منت نهادن، پاداش نیکوکاری را از بین می برد، و کاری را بزرگ شمردن، نور حق را خاموش گرداند، و خلاف وعده عمل کردن، خشم خدا و مردم را بر می‌انگیزاند که خدای بزرگ فرمود: «دشمنی بزرگ نزد خدا آن که بگویند و عمل نکنند»	عمل به وعده‌ها
۲	حکمت ۲۷۶	خدایا به تو پناه می‌برم که ظاهر من در برابر دیده‌ها نیکو، و درونم در آنچه که از تو پنهان می‌دارم، زشت باشد و بخواهم با اعمال و رفتاری که تو از آن آگاهی، وجه مردم را به خود جلب نمایم، و چهره ظاهرم را زیبا نشان داده با اعمال نادرستی که درونم را زشت کرده به سوی تو آیم، تا به بندگانت نزدیک، و از خشنودی تو دور گردم.	پرهیز از دورویی
۳	حکمت ۱۵۹	کسی که خود را در جایگاه تهمت قرارداد، نباید جز خود را نکوهش کند.	پرهیز از قرار گرفتن در جایگاه اتهام
۴	نامه ۵۳	و هرگاه رعیت بر تو بدگمان گردد، عذر خویش را آشکارا با آنان در میان بگذار، و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده، این‌که کار ریاضتی برای تو، خودسازی و مهربانی کردن نسبت به رعیت است، و این پوزش‌خواهی تو آنان را به حق وامی‌دارد.	دور کردن گمان بد از خود
۵	نامه ۵۳	مبادا هرگز، چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو، و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند.	پرهیز از پایمال کردن حقوق زیرمجموعه
۶	نمل / ۲۷	سلیمان به هدهد گفت: به‌زودی [درباره خبری که از سبأ می‌دهی] بررسی می‌کنم که آیا راست گفته‌ای یا از دروغ‌گویی	راستی‌آزمایی گزارش
۷	حجرات/ ۶	ای مؤمنان اگر منحرف نافرمانی خیر مهمی برایتان آورد درباره آن پژوهش کنید که مبادا از روی ناآگاهی به گروهی آسیب برسانید و از کار خود پشیمان شوید.	راستی‌آزمایی گزارش دهنده

نشریه علمی پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی

جدول ۴: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه تألیف قلوب

ردیف	آیه/روایت	ترجمه	کد
۱	حکمت ۴۰۱	هماهنگی در اخلاق و رسوم مردم، ایمن ماندن از دشمنی و کینه‌های آنان است.	هماهنگی اخلاقی باکارکنان
۲	آل عمران/ ۱۵۹	[ای پیامبر!] فقط به سبب رحمتی از سوی خداوند به آنان [مهربان و] نرم خوی شدی، اگر درشت خوی و سنگ دل بودی از پیرامون پراکنده می‌شدند.	نرم‌خویی با کارمندان
۳	نامه ۵۳	مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است.	پنهان داشتن عیوب کارمندان
۴	نامه ۵۳	مبادا هرگز با خدمت‌هایی که انجام دادی بر مردم منت‌گذاری.	پرهیز از منت‌گذاری
۵	نامه ۵۳	بدان ای مالک هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات، و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد.	نیکوکاری به کارمندان
۶	فصلت/۳۴	نیکی و بدی یکسان نیستند، [بدی را] با بهترین شیوه [که نیک رفتاری است] دفع کن! که ناگاه کسی که بین تو و او دشمنی است چنان شود که گویی دوست صمیمی است.	ایجاد صمیمیت
۷	نامه ۵۳	آنچه به مردم می‌بخشی بر تو گوارا باشد.	گوارایی در بخشیدن هرچیز
۸	نامه ۵۳	همانا مهربانی تو نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به تو می‌کشاند.	عطوفت به همکاران

جدول ۵: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه تحمل و مدارا

ردیف	آیه/روایت	ترجمه	کد
۱	نامه ۵۳	پس درشتی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن، و تنگ‌خویی و خودبزرگ‌بینی را از خود دورساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید، و تو را پاداش اطاعت ببخشد.	تحمل در استماع سخنان تند کارمندان
۲	آل عمران / ۱۵۹	پس از [خطاکاران] آنان درگذر و برای آنان آمرزش بخواه.	عفو و گذشت
۳	نامه ۵۳	و از کیفر کردن شادی مکن.	شاد نشدن از کیفر کردن
۴	نامه ۵۳	بر بخشش دیگران پشیمان مباش.	پشیمان نشدن از بخشش
۵	نامه ۵۳	و از آنچه که در نظر روشن نیست کناره گیر.	تغافل
۶	نامه ۵۳	و از خشمی که توانی از آن رهاگردی شتاب نداشته باش.	پرهیز از خشم

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۶: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه جلب مشارکت

ردیف	آیه/روایت	ترجمه	کد
۱	نامه ۴	از آنان که فرمان می‌برند برای سرکوب آن‌ها که از یاری تو سرباز می‌زنند مددگیر، زیرا آن کس که از جنگ کراهت دارد بهتر است که شرکت نداشته باشد، و شرکت نکردنش از یاری‌دادن اجباری بهتر است.	شایسته‌گماری
۲	نامه ۲	خداوند شما مردم کوفه را از سوی اهل بیت پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم پاداش نیکو دهد، بهترین پاداشی که به بندگان فرمان‌بردار، و سپاسگزاران نعمتش عطا می‌فرماید، زیرا شما دعوت ما را شنیدید و اطاعت کردید، به جنگ فراخوانده شدید و سیخ گشتید.	قدردانی
۳	آل عمران / نامه ۱۵۹	در کارها با آنان مشورت کن! و چون تصمیم [بر انجام کاری] گرفتی بر خداوند توکل کن؛ زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست دارد.	مشورت‌گیری
۴	نامه ۳۴	پس از یاد خدا و درود، به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به دلیل کند شدن و سهل‌انگاری‌ات یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر، و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است.	دلجویی هنگام رنجش همکاران
۵	نامه ۵۳	و اگر چیزی را از کسی باز می‌داری با مهربانی و پوزش‌خواهی همراه باشد	منع با مهربانی و عذرخواهی

جدول ۷: آیات، روایات و کدهای مربوط به مؤلفه عدالت محوری

ردیف	آیه/روایت	ترجمه	کد
۱	نامه ۵۳	دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، برحق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد.	برپایی عدالت
۲	نامه ۵۳	با ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن.	ارزشیابی دقیق
۳	حکمت ۲۴	کفاره گناهان بزرگ، به فریاد مردم رسیدن، و آرام کردن مصیبت‌دیدگان است.	رسیدگی به شکایات
۴	صافات/ ۲۶	ای داود! ما تو را در زمین جانشین [خود] قرار دادیم، پس بین مردم به‌حق [و عدالت] داوری کن!	داوری به‌حق
۵	نامه ۵	همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آبنشان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی، تو حق‌نداری نسبت به رعیت استبدادورزی، و بدون دستور به‌کار مهمی اقدام نمایی.	برخورد با استبدادورزی کارکنان
۶	نامه ۵۳	و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن، و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد، و گزارش جاسوسان توهم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن، و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خواردار، و خیانتکار بشمار، و طوق بدنامی به گردنش بیفکن.	برخورد قاطع با خائن

## نتیجه‌گیری

انسان برای تعالی نیازمند تعلیم و تربیت است و تعلیم و تربیت برای رساندن او به تعالی نیازمند رهبری آموزشی است و رهبری آموزشی برای اعمال شایسته نیازمند دانش، الگو و راهنما است. خدای متعال با هدیه دادن دین به انسان‌ها، راه رسیدن و رساندن را نشان داده و در میان ادیان الهی، دین اسلام که بهره‌مند از کامل‌ترین کتاب آسمانی، والاترین پیامبر (ص) و پاک‌ترین اهل‌بیت (ع) است، بهترین راهنما برای تعالی انسان‌ها است. بنابراین برای شناسایی مؤلفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام ابتدا با مراجعه به قرآن، نهج‌البلاغه، اصول کافی و منابع ارزشمند شیعه، مؤلفه‌های موردنظر شناسایی و استخراج گردید، سپس جهت تأیید روایی و اعتبار اطلاعات

و داده‌های جمع‌آوری شده به روش اسنادی، با ۳۰ نفر از خبرگان مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. و در نهایت روایی به روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. جهت اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده نیز، از روش تحلیل محتوا (نرم‌افزار MaxQDA) استفاده و موارد تکراری حذف شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین نسبت داده شده است، به شیوه کدگذاری باز و محوری داده‌ها تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام شامل هفت مؤلفه پابندی به لوازم زمامداری، هدایت سازمانی، اعتمادسازی، تألیف قلوب، تحمل و مدارا، جلب مشارکت و عدالت محوری می‌باشد. هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده، دارای آثار و پیامدهای زیر است:

**پابندی به لوازم رهبری:** امیر مؤمنان هنگام انتصاب مالک اشتر، رهبری را عهد و آزمون الهی و در نامه ۵ امانت معرفی می‌نماید. عهد، آزمون الهی و امانت دانستن رهبری موجب ایجاد نگاه واقع‌بینانه، قانونی و منضبط عمل کردن رهبر آموزشی و احساس مسئولیت او در برابر خدا، مافوق و زیرمجموعه می‌گردد. رسیدگی به تقاضای کارمندان در اسرع وقت و انجام هر کار بدون شتاب و سستی بی‌جا و تلاش فراوان در انجام وظایف محوله موجبات نظم و موفقیت در سازمان آموزشی را فراهم می‌آورد.

**هدایت سازمانی:** تعیین شرح وظایف و دعوت از کارکنان برای همکاری و انجام معارفه از اقدامات اولیه برای هدایت سازمانی است. اگر وظایف مشخص نباشد و افراد مسئولیت‌پذیر نباشند، آن وقت مشخص نخواهد بود چه کسی باید پاسخگو باشد و در مورد نتیجه از چه کسی باید بازخواست کرد. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ هنگام انتصاب مالک اشتر به فرمانداری مصر ضمن تعیین وظایف ایشان را به همکاری و پیروی از فرامین خود دعوت فرمودند. همچنین در نامه‌ای جداگانه ایشان را به مردم مصر معرفی نمودند. اقدامات بعدی برای هدایت سازمانی، حضور در میان همکاران و نظارت و کنترل بر عملکرد و رفتارهای همکاران است. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ امانت‌داری و مهربانی به مردم را نتیجه بررسی رفتارهای کارکنان و عدم حضور در میان همکاران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و بی‌اطلاعی معرفی می‌نماید. نظارت و کنترل بر عملکرد باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و انجام وظایف و بهبود عملکرد آنان در سازمان می‌شود.

**اعتمادسازی:** وجود اعتماد سازمانی، رهبر آموزشی را در انجام وظایف یاری می‌دهد و خلف وعده، دورویی، اتهام، گمان سو و پایمال کردن حقوق بر اعتماد سازمانی آسیب جدی وارد می‌نمایند حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خشم خدا و مردم را از آثار خلف وعده معرفی و در حکمت ۲۷۶ از دورویی به خدا پناه می‌برند و در نامه ۵۳ آشکار کردن عذر و دلیل و دور کردن گمان ستمکاری از خود را مورد تأکید قرار داده‌اند. در نامه ۵۳ عنوان شده است که انسان‌ها یا برادران دینی حاکم هستند یا همانند آن او در آفرینش، بنابراین از پایمال کردن حقوق آنان باید پرهیز شود. راستی آزمایی به اعتمادزایی در سازمان کمک می‌نماید. آیه ۲۷ سوره نمل، راستی آزمایی در مورد گزارش را مورد تأکید قرار داده است. بر اساس آیه ۶ سوره حجرات، راستی آزمایی در مورد گزارش‌دهنده از زیان رساندن به او و پشیمانی جلوگیری می‌کند.

**تألیف قلوب:** نزدیک بودن دل‌ها، در فضای سازمان آموزشی موجب همکاری بیشتر اعضا می‌گردد و رهبر آموزشی با نرم‌خویی، نیکوکاری، عطف، بخشش، پنهان کردن عیوب و هماهنگی اخلاقی با کارکنان و ایجاد فضای صمیمیت در سازمان می‌تواند موجبات آن را فراهم نماید. بر اساس حکمت ۴۰۱ هماهنگی با اخلاق مردم، ایمن ماندن از دشمنی و کینه آنان را به همراه دارد. بر اساس آیه ۱۵۹ سوره آل عمران، نرم‌خویی باعث جمع شدن افراد به دور رهبر می‌گردد. اطاعت داوطلبانه پیروان از رهبر، موضوعی است که تقریباً تمام دانشمندان و نظریه پردازان رهبری در یکصد سال اخیر به دنبال یافتن آن بوده‌اند در صورتی که هزار و چهارصد سال قبل قرآن در این آیه آن را معرفی نموده است. امام صادق (ع) فرمودند: هر که در کار خود نرمی کند، هر چه از مردم خواهد بدان برسد (اصول کافی ج: ۳ ص: ۱۸۴، روایت: ۱۶). مهربان و خوش‌رو بودن عامل جذب و نفوذ در کارکنان است. با خوش‌رویی و نرم‌خویی می‌توان کارکنان را هدایت و جهت داد. پوشاندن عیوب که بر اساس نامه ۵۳ رهبر امت به آن عمل از همه سزاوارتر است و موجب پوشانده ماندن عیوب خود رهبر می‌گردد، از افسردگی و شکست همکاران جلوگیری می‌کند و روحیه علاقه و شور حرارت را در کارکنان افزایش می‌دهد. بر اساس نامه ۵۳ منت نهادن، پاداش نیکوکاری را از بین می‌برد و نیکوکاری بهترین وسیله برای جلب اعتماد معرفی می‌شود. رفاقت و دوستی با زیردستان باعث می‌شود آنان با نیز رهبر را همراهی و در جهت رسیدن به اهداف اش یاری دهند. در آیه ۳۴ سوره فصلت دفع بدی با خوبی که منجر به صمیمیت شود

مورد تأکید قرار گرفته است. در نامه ۵۳ بخشش از صمیم قلب و همراه با گوارایی از رهبر خواسته می‌شود و عنوان می‌شود عطوفت باعث کشاندن دل‌های کارکنان به سوی رهبر می‌شود.

**تحمل و مدارا:** یکی از ویژگی‌های لازم در امر رهبری آموزشی تحمل کردن کارکنان و مدارا با آن‌ها است. بر اساس نامه ۵۳ تحمل سخنان تند کارمندان باعث باز شدن درهای رحمت الهی می‌شود. بر اساس آیه ۱۵۹ سوره آل عمران و نامه ۵۳ عفو و گذشت از همکاران عفو الهی را برای مدیر به همراه دارد. رسول خدا (ص) فرمودند: بر شما باد به گذشت، زیرا گذشت جز عزت بنده را نیفزاید، از یکدیگر بگذرید تا خدا شما را عزیز کند (اصول کافی ج: ۳ ص: ۱۶۷ روایت: ۳). برای این اساس گذشت از خطای همکاران موجبات محبوبیت رهبر آموزشی را در سازمان فراهم می‌نماید. همچنین گذشت از خطای همکاران هم به آنان فرصت دوباره برای جبران اشتباه می‌دهد و هم انگیزه آنان را افزایش می‌دهد. بر اساس نامه ۵۳ نباید از کیفر دادن شاد و از بخشیدن، پشیمان شد وجود این روحیه نیز باعث ارتقاء محبوبیت رهبر و همچنین علاقه‌مندی کارکنان به همکاری با او می‌شود. تغافل و نادیده گرفتن اهانت‌ها و بی‌مهری‌ها و کریمانه رفتار کردن که در نامه ۵۳ مطرح شده است ضمن جلوگیری از مکدر شدن فضای سازمان، صفا و دوستی در میان همکاران را افزایش خواهد داد. پرهیز از خشم که در نامه ۵۳ توصیه شده است، ضمن جلوگیری از کاهش محبوبیت رهبر آموزشی و اختلال در اتخاذ تصمیمات درست او، مانع از پراکندگی کارکنان از وی نیز می‌گردد.

**جلب مشارکت:** جلب مشارکت کارکنان که موجب تقویت قدرت در رهبری آموزشی می‌گردد با شایسته‌گماری، قدردانی، مشورت‌گیری، انتقادپذیری، دلجویی هنگام رنجش همکاران و منع با مهربانی و عذرخواهی صورت می‌گیرد. در نامه ۴ بر شایسته‌گماری تأکید می‌شود، چون اجبار در سپردن کار به کسی که آن کار را دوست ندارد برای سازمان مفید نیست. قدردانی از کارکنان که در نامه دو بدان تأکید شده است، انگیزه ادامه فعالیت شایسته را افزایش می‌دهد. از عوامل دیگری که موجب جلب مشارکت کارکنان می‌گردد، مشورت‌گیری است که در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ مورد تأکید قرار گرفته شده است. البته مشورت مزایای دیگری هم دارد. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: اندیشه‌ها را به یکدیگر بنید تا درستی و حقیقت از آن متولد گردد (نور محمدی و نیک معین، ۱۳۹۴: ۱۵۶). با دخالت افراد در تصمیم‌گیری‌ها خیلی از مجهولات



برای افراد در رابطه با مدیر حل می‌شود. تا زمانی که دیوار و فاصله زمانی ممکن و مکانی محکم بین مدیر و کارمندانش وجود دارد، طبعاً اطلاعات ناقص و غلطی در ارتباط با نقش مدیر و فعالیت‌های مختلف او به کارکنان خواهد رسید و ذهنیت منفی ایجاد خواهد کرد. با دخالت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها این دیدگاه‌ها اصلاح خواهد شد، یکی از این ذهنیت‌ها این می‌تواند باشد که همه کارها را کارکنان سطح عملیاتی انجام می‌دهند و مدیران بهره آن را می‌برند، که با دخالت دادن در امر تصمیم‌گیری به طور قطع در قضاوت‌هایشان تجدید نظر خواهند کرد (سرمدی، ۱۳۹۹: ۹۵). رهبر با مشورت با همکاران از میزان دشمنی آنان نیز آگاه می‌شود، حضرت علی (ع) در این رابطه می‌فرماید: با مخالفان خود مشورت کن تا از نظراتشان مقدار دشمنی و جایگاه‌های اهداف آن را بشناسی (نور محمدی و نیک معین، ۱۳۹۴: ۱۵۶). در نامه ۳۴ به دلجویی رهبر از کارکنان هنگام رنجش و اشاره شده که می‌تواند در رفع کدورت و بدگمانی و ایجاد انگیزه و علاقه دوباره کارمند به کار مؤثر باشد. در نامه ۵۳ به منع کردن همراه با مهربانی و عذرخواهی تأکید شده که این عمل که توأم با احترام و مهربانی انجام می‌شود، هم اثرگذاری بیشتری دارد و هم شوق و انگیزه برای همکاری در کارکنان افزایش می‌یابد.

**عدالت محوری:** سخن از عدالت محوری جز با شناخت «عدالت» پیش نمی‌رود. حضرت علی (ع) در تعریف عدالت گفته‌اند: «عدالت یعنی نهادن هر چیز در جای خود» و به فرمایش رسول گرامی اسلام (ص): «آسمان‌ها و زمین براساس عدل استوارند». برپایی عدالت، ارزشیابی دقیق کارکنان رسیدگی به شکایات، داوری به حق، برخورد با استبدادورزی کارکنان و برخورد قاطع با خائن، موجبات عدالت محوری را فراهم می‌کند. بر اساس نامه ۵۳ علاقه‌مندی رهبر به عدالت مورد تأکید قرار گرفته است. این روحیه در رهبر آموزشی باعث پیگیر بودن او به برپایی عدالت در سازمان می‌گردد. و برپایی عدالت نیز روحیه علاقه‌مندی و نشاط در کارکنان را به وجود می‌آورد. ارزشیابی دقیق نیز که در این نامه مطرح شده باعث افزایش رغبت نیکوکاران و عدم تشویق بدکاران می‌گردد، بنابراین رهبر آموزشی باید برنامه‌ای را طراحی کند تا بتواند به ارزشیابی دقیق کارکنان بپردازد. بر اساس حکمت ۲۴ به فریاد مردم رسیدن کفار گناهان بزرگ است. رهبر آموزشی در هر زمان باید شنوای درخواست‌های کارکنان در مورد مشکلاتشان باشد. این عمل هم به برپایی عدالت در سازمان کمک می‌کند هم با برطرف کردن مشکلات کارکنان را

در بهتر انجام دادن وظایف یاری می‌دهد. در آیه ۲۶ سوره صافات رعایت حق و عدالت در داوری مورد تأکید قرار گرفته است. امام صادق (ع) فرمودند: سه کس روز قیامت از همه مخلوق به خدای عزوجل نزدیک‌ترند تا از حساب مردم فارغ شود: مردی که قدرتش او را وادار نکند که در خشم بر زیردستش ستم کند، و مردی که میان دو کس میانجی شود، و به اندازه ذره‌ای از یکی علیه دیگری طرفداری نکند، و مردی که حق را گوید چه بسود یا زیانش باشد (اصول کافی ج: ۳ ص: ۲۱۵ روایت: ۵). در نامه ۵ مدیر از استبداددورزی نهی شده است. استبداددورزی هم مانع از برپایی عدالت در سازمان می‌گردد و هم کارکنان را نسبت به انجام وظایف بی‌رغبت کرده در نتیجه روحیه و نشاط در آنان را از بین می‌برد. در نامه ۵۳ بر برخورد با خاین تأکید شده است. سیره مولا علی (ع) بود که از کارگزاران مؤمن تجلیل و آن‌ها را تشویق می‌کردند و در این رابطه با گزارش‌هایی که از نواحی مختلف می‌رسید، دستور بررسی می‌دادند و در صورتی که گزارش کذب بود، حضرت از متهم اعاده حیثیت می‌کردند، ولی اگر گزارش صحیح بود و تخلف به اثبات می‌رسید، حضرت بدون هیچ ملاحظه‌ای، به مجازات مسئول متخلف می‌پرداختند (خاتمی، ۱۳۸۰: ۴۴). برخورد با خائن ضمن آثار تربیتی بر بقیه کارکنان، موجبات عدالت در سازمان را فراهم می‌کند، کارکنان نیز با احساس عدالت در سازمان به محیط سازمان دلگرم شده و با علاقه به همکاری با رهبر آموزشی ادامه می‌دهند.

## پیشهادات

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان چند پیشنهاد ارائه داد:

- با توجه به مولفه‌های استخراج شده، جهت اعمال رهبری آموزشی متناسب با آموزه‌های اسلام، لازم است برای دانشجویان درسی با عنوان رهبری آموزشی در دروس دانشگاهی طراحی و مؤلفه‌های مذکور تدریس شود.
- برای مدیران مراکز آموزشی دوره آموزشی ضمن خدمت در مراکز آموزشی در این زمینه طراحی و مؤلفه‌های استخراج شده آموزش داده شود.
- پژوهش‌هایی در ارتباط با راه‌های تحقق و اجرایی شدن رویکرد اسلامی در رهبری آموزشی و همچنین موانع آن صورت گیرد.

- با توجه به این که تاکنون چنین موضوعی در بین تحقیقات آموزشی مربوط به رهبری انجام نشده، جهت افزایش اعتبار یافته‌ها و موفقیت رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های اسلامی، چنین تحقیقی در یک جامعه آماری وسیع‌تر مورد مطالعه و اعتبارسنجی قرار گیرد.



## فهرست منابع

### قرآن کریم

- آقایروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس و بهشتی‌نژاد، سید محمود (۱۳۸۹)، مدیریت در اسلام، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه قم.
- اکبری، نرگس (۱۳۹۰)، دلالت آموزه‌های اسلامی برای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و کارکنان، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه ریزی درسی وزارت آموزش و پرورش، تهران.
- الوانی، سید مهدی، حسینی، سید صمد (۱۳۹۲)، تأملی بر مبانی نظری، مفاهیم و مدل‌های اعتماد نهادی (سازمانی)، فصلنامه مطالعات انداز‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۳(۴): ۱۰۵-۱۴۱.
- ایرانی، عارف (۱۳۹۱)، ضرورت و اوصاف رهبری در جامعه اسلامی، روزنامه رسالت، شماره ۷۵۵۷
- تاجمیر ریاحی، جواد؛ صفری، علی و شاملی، نصر الله (۱۳۹۶)، تبیین ابعاد رهبری سازمانی بر مبنای نظام ارزشی اسلام با استفاده از آموزه نهج‌البلاغه، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، دوره ۲۵، شماره ۲، ۱-۱۰.
- تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۷۰)، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
- توکلی، ولی الله (۱۳۹۱)، تعریف تعلیم و تربیت، برگرفته از کاوش در ریشه قرآنی واژه تربیت نوشته حسین مهدی زاده، فصلنامه حوزه و دانشگاه، شماره ۳۲.
- جلیلیخانی، بهرام (۱۳۹۰)، بررسی وضعیت استقرار نظام پیشنهادات و ارائه راهکارهای عملی جهت ارتقاء آن در آموزشگاه‌های اجرایی استان زنجان. اولین همایش و جشنواره استانی نظام پیشنهادات (استان قم)، ۸-۱ جوانمرد، حبیب اله، هادی، افضل (۱۳۹۵) تعیین تأثیر سکوت و صدای سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران (مطالعه سازمانهای دولتی استان مرکزی) فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال ششم، شماره نوزدهم، ۴۶-۶۷.
- حاجی ده آبادی، محمد علی (۱۳۹۱)، حقوق تربیتی کودک در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- حق وردی طاقانکی، مریم (۱۳۹۱)، مؤلفه‌های رهبری بصیر آموزشی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- خاتمی، سید احمد (۱۳۸۰)، مدیریت از دیدگاه قرآن و حدیث، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- دانشی، غلامرضا؛ لسانی، مهدی؛ علوی، سید حمیدرضا و اخلاقی، مسعود (۱۳۹۸)، استنباط‌های رهبری آموزشی مبتنی بر شناخت خدا و انسان در تفسیر المیزان علامه طباطبایی، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۳: ۱۹۳-۲۰۸.
- رضی، شریف (۱۳۸۷)، نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، تهران: انتشارات پارسایان.

- رحمانی نیره، دیالمه نیکو (۱۳۹۸)، الگوی رهبری حکمت محور از منظر اسلام در سازمان‌های آموزشی، فصلنامه علمی- پژوهشی مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، دوره ۴، شماره ۳: ۵۳-۷۸.
- ساکي، رضا و رضوی، عبدالحمید (۱۳۹۰)، بازاندیشی در استفاده از ظرفیت وقف برای تأمین و توسعه منابع مادی و مالی آموزش و پرورش، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه ریزی درسی وزارت آموزش و پرورش.
- سرمدی، محمدرضا (۱۳۹۹)، مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- سلطان محمدی، حسین (۱۳۸۲) آیین زمامداری، در سیره حکومتی امام علی علیه السلام، مجله مبلغان، شماره ۴۷ شمس مورکاتی، غلامرضا و مؤمنی راد، احمد (۱۳۹۰)، رهبری آموزشی اسلامی، نقدی بر دیدگاه اروپایی، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور، دانشگاه شاهد، دوره ۱۷، شماره ۴۲: ۱۰۹-۱۲۵.
- طریحی، فخرالدین (۱۴۱۶ ق)، مجمع البحرین، جلد ۵، تهران: کتابفروشی مرتضوی.
- عرب اسدی، حسین و احمدی، علی اکبر (۱۳۹۵)، واکاوی عناصر اصلی تربیت مدیران ارشد در الگوی حکومتی امیرالمؤمنین علی (ع)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، دوره ۲۴، شماره ۲: ۷۵-۳۵.
- فوداری، سمیه و علم الهدی، جمیله (۱۳۹۰)، تعریف و جایگاه رهبری آموزشی از منظر اسلام، مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش، نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدیران مدارس.
- کلینی (ره)، تفه الاسلام محمدبن یعقوب (۱۳۸۰)، اصول کافی، ترجمه محمدباقر کمره‌ای، تهران: دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.
- کریم زاده، سوسن، عباسی سروک، لطف اله. (۱۳۹۲). بررسی نقش هدایت و رهبری مدیران مدارس دوره ابتدائی از دیدگاه معلمان مدارس ابتدائی شهر تهران سال تحصیلی ۹۱-۹۰، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، مجتمع دانشگاهی ولیعصر (عج) - دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- نایه، مهدی (۱۳۸۲)، مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات انستیتو ایزایران.
- نصر اصفهانی، علی، حاجیان، طالب، کریمی، مهدی و رضوانی، سید مرتضی (۱۳۹۱)، بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه، دو فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۰(۲): ۱۱۳-۱۳۰.
- نور محمدی، محمد رضا و نیک معین، جواد (۱۳۹۴)، معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی (ع) در نهج البلاغه، دو فصلنامه علمی- تخصصی اسلام و مدیریت، دوره ۴، شماره ۷: ۱۵۹-۱۳۹.
- هاشم زاده، معصوم؛ آراسته، حمید رضا؛ عباسیان، حسین و زین‌آبادی، حسن رضا (۱۳۹۷)، تبیین مؤلفه‌های رهبری در سازمان‌های آموزشی از منظر قرآن کریم، فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، دوره ۲، شماره ۴۳: ۳۱-۵۰.

- Arar, K. & Haj-Yehia, K. (2018). Perceptions of educational leadership in medieval Islamic thought: a contribution to multicultural contexts. **Journal of Educational Administration and History**, 50(2), 69-81.
- Dexter, S., Clement, D., Moraguez, D., & Watson, G. S. (2020). (Inter) Active learning tools and pedagogical strategies in educational leadership preparation. **Journal of Research on Leadership Education**, 15(3), 173-191
- Lumby, J., & Mac Ruairc, G. (2021). A key leadership issue of the twenty- first century: Religion in schools in England, Wales and the Republic of Ireland. **British Educational Research Journal**, 47(1), 128-145.
- Lyness, D.(2006). Teaching Your Child Tolerance.
- Peterson, s.(2003): Tolerance. Available at: <http://www.beyondintrac tabiliti.org>.
- Sholikhah, Z. Wang, X. & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors. **International Journal of Law and Management**.
- Unesco (1995). Deceleration Of Principles On Tolerance.
- Watkins, C. (2018). Educational Leadership in Catholic Schools: A Practice-Based Theology of Vocation. **In Researching Catholic Education** (pp. 155-168). Springer, Singapore.



### الملخص

تعتبر ممارسة القيادة التعليمية على أساس تعاليم الإسلام من الموضوعات الهامة والضرورية في نظام التعليم التربيه. تم إجراء البحث الحالي بهدف التعرف على مكونات القيادة التعليمية القائمة على تعاليم الإسلام، باستخدام الاتجاه الكيفي مع المنهج الاسنادى (تحليل المحتوى). من أجل تحقيق الهدف المذكور، أولاً، -مع استخدام الاسلوب الاسنادى- تم جمع المعلومات بالرجوع إلى القرآن و نهج البلاغة وأصول الكافي وغيرها من المصادر الشيعية القيمة. بعد ذلك، من أجل تأييد الروايى و تقييم صحة المعلومات التي تم جمعها، أجريت مقابلات متعمقة شبه منظمة مع ٣٠ شخصاً من المجتمع الإحصائى للخبراء الإسلاميين فى الحوزة العلمية و الجامعة. تم تأييد الروايى مع اسلوب الروايى-المحتوى، ولتقييم صحة المكونات المحددة، تم استخدام طريقة تحليل المحتوى و حذف العناصر المكررة. من أجل التجزئة و تحليل البيانات باستخدام الطريقة المنهجية المنسوبة إلى Corbin و Strauss، تم تحليل البيانات باستخدام الترميز المفتوح والمحورى. وأظهرت نتائج التحليل أن سبعة مكونات تلعب دوراً فى القيادة التعليمية القائمة على تعاليم الإسلام، والتي تشمل التمسك بلوازم القيادة، و الهداية التنظيمية، و ايجاد الاعتماد، و تأليف القلوب، الصبر و التسامح، جلب المشاركة، و التمرکز حول العدالة.

الكلمات الرئيسية: مكونات القيادة، القيادة التعليمية، تعاليم دين الإسلام

