

Research Paper



A Thematic Analysis of Nahj al-Balagha to Formulate a Model of Distributed Leadership Rooted in Islamic Teachings

Mahin Keramatifard ^{1*}, Saeid Norollahee ²

1. Assistant Professor, Department of Philosophy and Islamic Theology, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

2. PhD in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.



Article Info:

Received: 2025/12/19

Accepted: 2026/6/23

PP: 161-178

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2026.19073.1676

Keywords:

Distributed Leadership,
Nahj al-Balagha, Thematic Analysis,
Educational Leadership.

Abstract

Background and Objective: Distributed leadership has garnered significant attention as a modern paradigm emphasizing the distribution of leadership responsibilities and stakeholder participation. However, the majority of existing models are rooted in Western literature. This research was conducted with the aim of thematically analyzing *Nahj al-Balagha* to develop a distributed leadership model based on Islamic teachings.

Research methodology: In terms of purpose, this research is a fundamental-theoretical study, employing a qualitative approach. The analytical method utilized is a hybrid (inductive-deductive) thematic analysis. The research population comprised the complete text of *Nahj al-Balagha*, from which ten letters of Imam Ali (AS) were selected through purposive sampling. Data were collected via an in-depth review of these letters and subsequently analyzed across three stages: open, axial, and selective coding.

Findings: The thematic analysis resulted in the extraction of 94 initial codes, which were systematically categorized within the framework of the five dimensions of Spillane's (2006) distributed leadership model. These dimensions include: mission and vision (centered on justice), shared decision-making (emphasizing consultation), professional development (based on the principle of meritocracy), leadership practices (with a service-oriented perspective), and organizational culture (founded on ethical values). The findings indicated that the letters of Imam Ali (AS), particularly the epistle to Malik al-Ashtar, demonstrate significant richness regarding the components of distributed leadership.

Conclusion: The extracted model elucidates distributed leadership as a divine trust, centered on service and collective participation for the realization of justice. Rooted in religious foundations and Islamic culture, this model can be utilized as an indigenous and effective framework for educational systems.

Citation: Keramatifard, M., & Norollahee, S. (2026). A thematic analysis of Nahj al-Balagha to formulate a model of distributed leadership rooted in Islamic teachings. *Applied Educational Leadership*, 7(3), 161-178. Persian. [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2026.19073.1676>]

*Corresponding author: Mahin Keramatifard

Address: Assistant Professor, Department of Philosophy and Islamic Theology, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

Tell: 09183514861

Email: m.keramati@malayeru.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

The efficacy of educational leadership is universally acknowledged as a critical determinant in achieving the overarching goals of education systems (Yousefi et al., 2024). Leadership styles act as direct and indirect facilitators, significantly influencing teacher performance and, by extension, student learning outcomes (Esmaeil et al., 2025). While educational management focuses on administering the system and enforcing structures, educational leadership is fundamentally concerned with enhancing the quality of teaching and learning, fostering school development, and cultivating influential and thought-provoking leadership (Mahalat, 2021). In contemporary educational landscapes, distributed leadership has emerged as a prominent paradigm, challenging traditional, hierarchical models. Conceptualized initially in educational settings, it emphasizes the decentralization of leadership responsibilities and the active participation of various stakeholders in decision-making processes. Proponents argue that this approach promotes collaboration, enhances collective efficacy, and ultimately improves school outcomes (Makanjuola et al., 2024). In a distributed framework, teachers, staff, and other school community members become active decision-makers, sharing responsibility for student learning and growth (Li et al., 2021).

Despite the rich theoretical development of modern distributed leadership models, a conspicuous research gap persists: the predominance of frameworks derived from Western literature and the relative absence of models deeply rooted in religious and cultural contexts, specifically the Islamic-Iranian tradition. Most prevalent models, including the influential framework proposed by Spillane (2006), which emphasizes the interaction between leaders, followers, and organizational situations, originate from a secular, Western perspective. While these models have proven valuable, there is a growing recognition of the need for indigenous leadership paradigms that resonate with local cultural and religious values.

This study addresses this gap by turning to Nahj al-Balagha, the seminal collection of sermons, letters, and sayings of Imam Ali (AS), the first Shia Imam. Recognized as a treasure trove of wisdom and leadership based on authentic Islamic values, Nahj al-Balagha offers a profound philosophical and practical foundation for governance and administration. Consequently, this research aims to extract and elucidate a model of distributed leadership from the words of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balagha. Utilizing Spillane's (2006) framework as an analytical lens, the study seeks to demonstrate that the teachings of Imam Ali (AS) not only align with but also enrich the core principles of distributed leadership, offering a time-tested, value-driven model for contemporary educational settings.

Methodology:

This research is fundamental-theoretical in purpose and qualitative in nature. The data collection and analysis were conducted using the qualitative method of thematic analysis. Thematic analysis provides a structured approach for identifying, organizing, and analyzing meaningful patterns (themes) within qualitative data. The research population consisted of the complete text of the sacred book Nahj al-Balagha. Given the extensive nature of the text, purposive sampling was employed. Ten letters from Imam Ali (AS) were selected as the unit of analysis. These letters were chosen for their direct or indirect relevance to concepts of management, leadership, governance, and interaction with officials and the public. The selected sample included pivotal letters such as Letter 53 to Malik al-Ashtar, Letter 31 to Imam Hasan al-Mujtaba (AS), and letters to various governors and commanders.

The required data for this research were collected using the library research method and through an in-depth study of the text of Nahj al-Balagha. The data collection instrument involved systematic note-taking of all sentences, phrases, and propositions related to the concepts of leadership and management within the sampled sections. The data coding and analysis processes were conducted manually, without the use of software.

Results:

The thematic analysis of the ten letters from Imam Ali (AS) successfully yielded a rich set of codes that were systematically mapped onto the five dimensions of Spillane's (2006) distributed leadership model. A total of 94 initial open codes were identified. The distribution of these codes across the five dimensions is summarized in Table 1 below.

Table 1: Distribution of Identified Codes across Distributed Leadership Dimensions

Distributed Leadership Component	Number of Identified Codes	Percentage of Codes
Mission and Vision	18	19.15%
Shared Decision-Making	12	12.77%
Professional Development	15	15.96%

Distributed Leadership Component	Number of Identified Codes	Percentage of Codes
Leadership Experiences	23	24.47%
Organizational Culture	26	27.65%
Total	94	100.00%

The analysis revealed that the letters, particularly Letter 53 to Malik al-Ashtar (which contained 58 codes, over 50% of the total), are profoundly rich in components of distributed leadership. The heaviest emphasis was placed on Organizational Culture (27.65%) and Leadership Experiences (24.47%), indicating the paramount importance of these two components in Imam Ali's (AS) managerial system. This was followed by Mission and Vision (19.15%), Professional Development (15.96%), and Shared Decision-Making (12.77%), demonstrating a comprehensive distribution of leadership dimensions across the texts. Key findings within these dimensions included the foundational role of justice in the shared mission, the strategic imperative of consultation in decision-making, the emphasis on meritocracy and continuous supervision for professional development, the redefinition of leadership as a service-oriented trust, and the cultivation of a culture based on transparency, equity, and accountability. The leadership model emerging from these letters is participatory, accountable, justice-centric, and people-oriented, with its components fully aligning with the five dimensions of Spillane's distributed leadership framework.

Discussion and conclusion

This study successfully achieved its objective of formulating a model for distributed leadership based on the teachings of Nahj al-Balagha. The findings demonstrate that the themes extracted from the words of Imam Ali (AS) align coherently with Spillane's (2006) five-dimensional framework, thereby revealing a rich and systematic model of distributed leadership. The resulting model defines leadership as a "divine trust centered on service and collective participation for the realization of justice."

The discussion highlights several critical intersections. The Shared Mission and Vision in this model are unequivocally centered on justice, aligning with Spillane's concept of a unifying goal but grounding it in a profound moral imperative. Shared Decision-Making is elevated from a mere technique to a strategic and religious principle through the emphasis on Shura (consultation), directly corresponding to the participatory and collective forms of distribution in modern theory. Professional Development is operationalized through merit-based appointments and continuous supervision, fostering capacity building as emphasized in distributed leadership literature. The dimension of Leadership Experiences is revolutionary, framing leadership not as power but as a service-oriented trusteeship (Amanah), which decentralizes responsibility and empowers all members of the organization. Finally, the primacy of Organizational Culture in the findings underscores the necessity of a supportive environment built on justice, honesty, and trust for distributed leadership to flourish, a point strongly supported by contemporary research (Harris et al., 2022).

In conclusion, the leadership conduct of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balagha embodies an advanced and comprehensive model of distributed leadership. This model, with its core tenets of justice and service, is built upon the active participation of all stakeholders, the continuous development of individual and group capacities, and the establishment of an organizational culture rooted in authentic Islamic values. The extracted pattern demonstrates that distributed leadership in Islamic teachings is not merely a management technique but a philosophy of governance and an organizational lifestyle deeply embedded in foundational beliefs. This model can serve as a native, effective, and ethically-grounded framework for Iran's educational systems and other organizations seeking management models aligned with Islamic-Iranian culture. Future research is recommended to expand the analysis to the sermons and maxims of Nahj al-Balagha, develop quantitative instruments based on this model, and test its effectiveness in real-world educational settings.

Reference:

- Esmaeil, M., Abdolazadeh, M., & Rajabzadeh, J. (2025). The relationship between Digital Literacy and Transformational Leadership with Teachers Professional Development, the mediating role of Self-Efficacy. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4), 92-103. Persian [http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13344.1315]
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620
- Makanjuola, S. J., Bankole, S. A., & Ogunbiyi, O. D. (2024). School Principals' Support for Distributed Leadership: A Review of Transformational and Distributed Leadership Literature. *International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education*, 3(5), 710-714. https://doi.org/10.58806/ijirme.2024.v3i5n04

- Mahalat, S. (2021). Educational Leadership and Management, *Ilkogretim Online – Elementary Education Online*, 20(1), 5620-5625. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.592>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yousefi, A., Zahed, A., & Yousefi, E. (2024). Investigating the Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Culture (Case Study: Ardabil High School). *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3), 65-79. Persian <https://doi.org/10.22098/AEL.2023.9297.1058>



مقاله پژوهشی

تحلیل موضوعی نهج البلاغه برای تدوین مدلی از رهبری توزیع شده مبتنی بر آموزه‌های اسلامی

مهین کرامتی فرد^۱، سعید نوراللهی^۲ 

۱. استادیار گروه فلسفه و کلام اسلامی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.

۲. دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۹/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۴/۲

شماره صفحات: ۱۶۱-۱۷۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2026.19073.1676

واژه‌های کلیدی:

رهبری توزیعی، نهج البلاغه، تحلیل مضمون، رهبری آموزشی

چکیده

مقدمه و هدف: رهبری آموزشی اثربخش، نقش محوری در تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد. در این میان، رهبری توزیعی به عنوان پارادایمی مدرن، با تأکید بر تقسیم مسئولیت رهبری و مشارکت ذی‌نفعان، مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، بیشتر مدل‌های موجود ریشه در ادبیات غربی دارند. این پژوهش با هدف تحلیل موضوعی نهج البلاغه برای تدوین مدلی از رهبری توزیع شده مبتنی بر آموزه‌های اسلامی انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش از نظر هدف بنیادی-نظری و از نظر ماهیت کیفی است. روش تحلیل، تحلیل مضمون ترکیبی (استقرایی-قیاسی) است. جامعه پژوهش، متن کامل نهج البلاغه بود و با نمونه‌گیری هدفمند، ده نامه از حضرت علی (ع) انتخاب گردید. داده‌ها از طریق مطالعه عمیق این نامه‌ها گردآوری و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

یافته‌ها: تحلیل مضامین منجر به استخراج ۹۴ کد اولیه شد که در چارچوب پنج بُعد مدل رهبری توزیعی اسپیلان (۲۰۰۶) دسته‌بندی شدند: مأموریت و چشم‌انداز (با محوریت عدالت)، تصمیم‌گیری مشترک (با تأکید بر مشورت)، توسعه حرفه‌ای (با اصل شایسته‌سالاری)، تجارب رهبری (با نگاه خدمت‌گزاری) و فرهنگ سازمانی (مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی). یافته‌ها نشان داد نامه‌های امام علی (ع) به ویژه نامه به مالک اشتر، غنای قابل توجهی در زمینه مولفه‌های رهبری توزیعی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری: الگوی مستخرج، رهبری توزیعی را به عنوان امانتی الهی با محوریت خدمت‌گزاری و مشارکت جمعی برای تحقق عدالت تبیین می‌کند. این مدل ریشه در مبانی دینی و فرهنگ اسلامی دارد و می‌تواند به عنوان چارچوبی بومی و اثربخش برای نظام‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

استناد: کرامتی فرد، مهین؛ نوراللهی، سعید. (۱۴۰۵). تحلیل موضوعی نهج البلاغه برای تدوین مدلی از رهبری توزیع شده مبتنی بر آموزه‌های اسلامی. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۷(۳)، ۱۶۱-۱۷۸. [http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2026.19073.1676]

* نویسنده مسئول: مهین کرامتی فرد

نشانی: استادیار گروه فلسفه و کلام اسلامی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

تلفن: ۰۹۱۸۳۵۱۴۸۶۱

پست الکترونیکی: m.keramati@malayeru.ac.ir

مقدمه

تحقق هدف‌های آموزش و پرورش در گرو مدیریت و رهبری اثربخش است (Yousefi et al., 2024). سبک رهبری به‌عنوان تسهیل‌کننده و محرک سازمانی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد آموزشی معلمان تأثیر می‌گذارد (Esmaeil et al., 2025). در این میان، رهبری آموزشی با جذب و هدایت توانمندی‌های معلمان، دانش‌آموزان و اولیا برای دستیابی به اهداف مشترک تمایز می‌یابد؛ درحالی‌که مدیریت آموزشی بر نظارت و اجرای ساختارها متمرکز است، رهبری آموزشی با تأکید بر کیفیت تدریس و یادگیری، به توسعه مدارس و تقویت تفکر انتقادی می‌پردازد (Mahalat, 2021). رهبری اثربخش نیازمند شکل پویایی از روابط انسانی است که بر اساس آن، رهبر از طریق تعامل هدفمند با اعضای سازمان، زمینه رشد و شکوفایی را فراهم می‌سازد؛ این روابط ایستا نیستند بلکه در بستر زمان تکامل می‌یابند (Tangidy et al., 2020).

در دهه‌های اخیر، محیط‌های آموزشی شاهد ظهور رویکردهای نوینی فراتر از رهبری آموزشی سنتی بوده‌اند: رهبری تحول‌آفرین (ایجاد انگیزه و چشم‌انداز)، رهبری اخلاق‌محور (تأکید بر ارزش‌ها و انصاف)، رهبری یادگیری‌محور (بهبود یادگیری معلمان و دانش‌آموزان) و رهبری توزیعی (مشارکت گسترده در فرآیندهای رهبری). در میان این رویکردها، رهبری توزیعی به‌عنوان یک مدل برجسته در مدارس مفهوم‌سازی شده است؛ طرفداران این رویکرد استدلال می‌کنند که توزیع مسئولیت‌های رهبری میان ذینفعان مختلف، همکاری را ترویج می‌دهد، اثربخشی جمعی را افزایش می‌دهد و نتایج مدرسه را بهبود می‌بخشد (Makanjuola et al., 2024). رهبرانی که چشم‌انداز، برنامه‌ریزی استراتژیک و پشتیبانی از معلمان را فراهم می‌کنند، محیط یادگیری مساعدی شکل می‌دهند که به افزایش مشارکت و موفقیت دانش‌آموزان منجر می‌شود (Zhao et al., 2025; Tadesse et al., 2024).

ریشه‌های مفهومی رهبری توزیعی به گیب (Gibb, 1954) بازمی‌گردد که برای نخستین بار توزیع کارکردهای رهبری را در پژوهش‌های خود مطرح کرد. این ایده در دهه ۱۹۹۰ با گسترش رویکردهای مشارکتی در مدیریت آموزشی، رشد چشمگیری یافت و با مدل اسپیلان (Spillane, 2006) به انسجام نظری رسید. مشخصه این سبک رهبری مسئولیت مشترک و همکاری میان ذی‌نفعان متعدد است و رهبری تلاشی جمعی است که در آن، ذی‌نفعان مختلف، فارغ از عنوان رسمی، نقش‌های مهمی در فرایند رهبری ایفا می‌کنند (Phillips et al., 2023). این الگو برخلاف رهبری سنتی متمرکز بر یک فرد، از طریق کار تیمی چندین عضو شکل می‌گیرد (Zhang et al., 2025). رهبری توزیعی به‌عنوان چارچوبی شناخته می‌شود که مسئولیت‌های رهبری را به‌طور برابر میان ذی‌نفعان، از جمله معلمان، مدیران و دانش‌آموزان، تخصیص می‌دهد تا مالکیت جمعی و تعالی نهادی را تقویت کند (Das, 2024)؛ در عین حال، مدیر در این الگو حذف نمی‌شود بلکه بازتعریف می‌شود؛ او موقعیت‌ها را ارزیابی می‌کند، فرصت‌ها را شناسایی می‌کند و توزیع رهبری را از طریق ارتباطات عمودی و افقی تسهیل می‌نماید (Katsikas, 2025).

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مدل اسپیلان (Spillane, 2006) پذیرش گسترده‌ای در میان پژوهشگران یافته است؛ این مدل تا اواخر ۲۰۲۵ بیش از ۷۶۵۰ ارجاع دریافت کرده که نشان‌دهنده جایگاه راهنمای آن در ادبیات رهبری آموزشی است. با این حال، پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهند که این مدل‌ها در بستر ایران با خلاءهای جدی مواجه بوده‌اند. دهقانی‌پور و همکاران (Dehghani Poor et al., 2021) با تکیه بر مدل اسپیلان و زاهدبابلان و کریمیان‌پور (Zahedbabalan & Karimianpour, 2018) با استفاده از مدل ایل‌مور (Elmore, 2000) به پژوهش در این حوزه پرداختند؛ اما هیچ‌یک ابعاد بومی و دینی را وارد چارچوب خود نکردند. ترشیزی فاروجی و همکاران (Torshizi Faraji et al., 2020) مؤلفه‌هایی چون کار گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی و چشم‌انداز مشترک را در نظام آموزش عالی شناسایی کردند و زنگنه و همکاران (Zanganeh et al., 2024) مدلی با ابعاد چشم‌انداز، فرهنگ، ساختار و تصمیم‌گیری مشارکتی ارائه دادند. نقطه مشترک این پژوهش‌ها آن است که همه از چارچوب‌های غربی به‌عنوان شالوده استفاده کرده و از مبانی اسلامی-ایرانی فاصله گرفته‌اند.

مسئله پژوهش حاضر از آنجا نشأت می‌گیرد که شواهد پژوهشی نشان می‌دهد اجرای الگوهای غربی رهبری در بستر ایران با موانع جدی روبه‌رو است. مطالعه پدیدارشناختی عزیزی و همکاران (Azizi et al., 2025) در مدارس ایران، پنج دسته مانع بنیادین شامل چالش‌های ساختاری و سیاستی، سازمانی و فرهنگی، محیطی و ارتباطی، آموزشی-تربیتی، و رشد حرفه‌ای مدیران را گزارش می‌کند که هرگونه استقرار

رهبری توزیعی را با محدودیت روبه‌رو می‌سازد. این موانع موجب شده‌اند تا بین وضع موجود و مطلوب فاصله معناداری ایجاد شود؛ چنان‌که پژوهش دهقانی‌پور و همکاران (Dehghani Poor et al., 2021) نشان می‌دهد سطح رهبری توزیعی در مدارس صرفاً «کمی بالاتر از متوسط» است و مؤلفه حیاتی «تصمیم‌گیری مشارکتی» به دلیل نبود جلسات منظم تخصصی، ضعف بازخوردها و عدم استفاده از نتایج ارزیابی معلمان، با چالش‌های اساسی مواجه است.

افزون بر موانع ساختاری، چالش‌های فرهنگی و هنجاری نیز توزیع واقعی قدرت را در سازمان‌های ایرانی مختل کرده‌اند. هنجارهای اجتماعی، فرهنگ سازمانی سنتی و انتظارات قالبی، فرآیند رهبری را پیچیده می‌سازند (Gilani et al., 2021)؛ به‌گونه‌ای که رهبر و همکاران (Rahbar et al., 2025) تأکید می‌کنند تبعیض‌های ساختاری و ضعف راهبردهای آموزشی، مشارکت را به سمت «انتصابات نمادین» سوق داده و رهبری توزیعی را محدود می‌سازد. ترکیب این موانع ساختاری، فرهنگی و فردی (Azizi et al., 2025) اثبات می‌کند که اتکای صرف به الگوهای وارداتی نمی‌تواند منجر به توزیع واقعی رهبری در مدارس ایران شود.

مدل رهبری توزیعی اسپیلان (Spillane, 2006) بر تعامل بین رهبران، مشارکت‌کنندگان در رهبری و موقعیت‌های سازمانی تأکید دارد و آن را در قالب پنج بُعد اصلی تبیین می‌کند: مأموریت و چشم‌انداز مشترک، تصمیم‌گیری مشترک، توسعه حرفه‌ای، توزیع تجارب رهبری و فرهنگ سازمانی. در این چارچوب، چشم‌انداز مشترک نقش ستون فقرات را ایفا می‌کند، تصمیم‌گیری مشترک و توسعه حرفه‌ای مکانیسم‌های تحقق آن هستند، و تجارب رهبری به‌جای تمرکز در یک نقش رسمی، در سراسر سازمان توزیع می‌شود. تمام این عناصر در بستر یک فرهنگ سازمانی مشارکتی و توانمندساز رخ می‌دهند؛ زیرا رهبری توزیعی نه تقسیم وظایف، بلکه ایجاد اکوسیستمی است که در آن فرهنگ، توسعه افراد و هدف مشترک یکدیگر را تقویت می‌کنند (Harris et al., 2022).

با وجود این غنای نظری، خلاء پژوهشی محسوسی در این حوزه وجود دارد: فقدان الگویی برای رهبری توزیعی که ریشه در مبانی دینی و فرهنگ اسلامی-ایرانی داشته باشد. کاربست صرف مدل‌های غربی به دلیل تفاوت در مبانی هستی‌شناختی، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی اثربخشی لازم را ندارد (Dehghani Poor et al., 2021; Azizi et al., 2025). نظام تعلیم و تربیت اسلامی نیازمند الگوهای بومی است که با بافتار اعتقادی و فرهنگی معلمان همسو باشد. نهج‌البلاغه، به‌عنوان یکی از عمیق‌ترین متون اسلامی در حوزه حکمت و حکمرانی، حاوی آموزه‌هایی درباره مشورت، تقسیم مسئولیت، توانمندسازی و عدالت سازمانی است که با ابعاد رهبری توزیعی همپوشانی قابل‌توجهی دارند؛ از این رو، این منبع ظرفیت بالایی برای استخراج الگوی بومی رهبری توزیعی دارد. بازخوانی این مفاهیم از منظر چارچوب اسپیلان نه تنها شکاف نظری را پر می‌کند، بلکه الگویی کاربردی منطبق با اسناد بالادستی نظام آموزشی ایران ارائه می‌دهد. بر این اساس، سوال اصلی پژوهش حاضر این است: الگوی رهبری توزیعی مستخرج از نهج‌البلاغه، بر اساس چارچوب نظری اسپیلان (۲۰۰۶)، دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در پارادایم تفسیرگرا (Interpretivism) قرار دارد. از منظر هستی‌شناختی، واقعیت امری برساخته و وابسته به زمینه تاریخی و متنی تلقی می‌شود؛ از این رو متن نهج‌البلاغه نه به‌مثابه سندی صرفاً تاریخی، بلکه به‌عنوان بافتی معنایی زنده در نظر گرفته می‌شود که درک آن مستلزم تفسیر عمیق است. از منظر معرفت‌شناختی، دانش حاصل از این پژوهش ماهیتی تفهیمی (Verstehen) دارد و نه پیش‌بینی‌کننده.

پژوهش از نظر هدف بنیادی-نظری و از نظر ماهیت کیفی است. روش تحلیل، تحلیل مضمون ترکیبی (استقرایی-قیاسی) است. این روش به دو دلیل انتخاب شد:

- به دلیل ماهیت داده: متون دینی-روایی مانند نهج‌البلاغه حاوی لایه‌های معنایی ضمنی‌اند که روش‌های کمی (تحلیل محتوای فراوانی) از کشف آن‌ها ناتوانند.

- به دلیل هدف پژوهش: از آنجا که هدف نه صرفاً کشف مضامین جدید، بلکه تطبیق آن‌ها با چارچوب نظری از پیش موجود (اسپیلان) است، رویکرد ترکیبی استقرایی-قیاسی دقیق‌ترین انتخاب روش‌شناختی است. رویکرد خالص استقرایی چارچوب را نادیده می‌گرفت و رویکرد خالص قیاسی امکان ظهور مضامین بومی را می‌بست.

جامعه و نمونه‌گیری هدفمند

جامعه پژوهش، متن کامل نهج البلاغه شامل ۲۳۹ نامه، ۲۴۰ خطبه و ۴۸۰ حکمت است. با توجه به هدف پژوهش، نامه‌ها به‌عنوان واحد تحلیل انتخاب شدند؛ زیرا نامه‌ها برخلاف خطبه‌ها، دارای مخاطب مشخص (کارگزار، قاضی، فرمانده) و موضوع سازمانی-مدیریتی مستقیم هستند و بیشترین انطباق را با مفاهیم رهبری توزیعی دارند.

جدول ۱: ملاک‌های نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب ۱۰ نامه

ملاک	توضیح
محوریت موضوع	نامه باید صراحتاً درباره اداره، تفویض اختیار، یا مسئولیت‌های رهبری باشد
تنوع مخاطب	پوشش انواع کارگزاران: استاندار، قاضی، فرمانده نظامی، مالی
غنا محتوایی	نامه‌هایی که چندین مضمون رهبری را همزمان دربرمی‌گیرند
اجماع مفسران	نامه‌هایی که در تفاسیر معتبر نهج البلاغه به‌عنوان متون راهبردی شناخته شده‌اند

بر این اساس، ده نامه انتخاب شد: نامه‌های ۵۳، ۳۱، ۵، ۳، ۴۵، ۵۰، ۱۳، ۶۷، ۳۴ و ۴۱.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

داده‌های مورد نیاز این پژوهش به روش کتابخانه‌ای و از طریق مطالعه عمیق متن نهج البلاغه گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها، فیش‌برداری نظام‌مند از تمامی جملات، عبارات و گزاره‌های مرتبط با موضوع رهبری و مدیریت در بخش‌های نمونه‌گیری شده بود. فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌صورت دستی و بدون استفاده از نرم‌افزار انجام شد.

روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از رویکرد تحلیل مضمون ترکیبی (استقرایی-قیاسی) بهره گرفته شد. در این رویکرد، فرآیند کدگذاری به‌صورت استقرایی و از درون داده‌ها آغاز شد، اما در مرحله نهایی، مضامین استخراج‌شده با چارچوب نظری اسپیلان (۲۰۰۶) تطبیق و سنجیده شدند. این رویکرد در سه مرحله انجام پذیرفت:

۱. کدگذاری باز (ایجاد مضامین پایه): متن منتخب نهج البلاغه به‌صورت سطر به سطر مطالعه شد و هر عبارت یا مفهوم مرتبط با رهبری به‌عنوان یک کد باز ثبت گردید. در این مرحله ۹۴ کد اولیه استخراج شد. (مثال: پرهیز از استبداد رأی، واگذاری کار به اهل آن، نظارت بر کارگزاران).
۲. کدگذاری محوری (ایجاد مضامین سازمان‌دهنده): کدهای مشابه از نظر مفهومی و معناشناختی ادغام شده و مضامین محوری را شکل دادند. این مضامین کاملاً از درون داده‌ها ظهور یافتند و پیش از این مرحله تعیین نشده بودند. (مثال: مشورت، شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری).
۳. کدگذاری انتخابی (تطبیق با چارچوب نظری): در این مرحله، مضامین محوری استخراج‌شده با ابعاد پنج‌گانه مدل اسپیلان (۲۰۰۶) -شامل مأموریت و چشم‌انداز، تصمیم‌گیری مشترک، توسعه حرفه‌ای، تجارب رهبری، و فرهنگ سازمانی- تطبیق و بررسی همخوانی شدند. هدف از این تطبیق، ارزیابی انطباق یافته‌های استقرایی با چارچوب نظری بود، نه تحمیل آن بر داده‌ها. مضامینی که با هر بُعد همخوانی داشتند، ذیل آن دسته‌بندی شدند و الگوی نهایی پژوهش ترسیم گردید.

اعتبار و پایایی پژوهش

برای اطمینان از صحت و اعتبار یافته‌های پژوهش، مضامین استخراج شده به صورت سیستماتیک با ابعاد پنج‌گانه نظریه پایه (Spillane, 2006) تطبیق داده شد تا از انسجام درونی الگو اطمینان حاصل شود. همچنین فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین از طریق بازبینی هم‌تا (Peer Review) توسط دو تن از متخصصان حوزه مدیریت اسلامی و علوم قرآن و حدیث - که خارج از تیم پژوهشی بودند - مورد بازبینی مستقل و تأیید قرار گرفت. در این زمینه، از ضریب کاپای کوهن (Cohen's Kappa) برای سنجش میزان توافق بین کدگذاران استفاده شد. این ضریب میزان توافق را فراتر از سطح تصادفی اندازه‌گیری می‌کند و مقدار آن بین ۱- (توافق کامل معکوس) تا ۱+ (توافق کامل) در نوسان است. در پژوهش‌های علوم انسانی، مقادیر بالای ۰/۶۰ معمولاً قابل قبول، بالای ۰/۸۰ خوب و بالای ۰/۹۰ عالی در نظر گرفته می‌شوند.

نتایج تحلیل پایایی بین کدگذاران با ضریب کاپا

در این تحلیل، دو کدگذار متخصص به طور مستقل اقدام به کدگذاری محتوای نامه‌های منتخب بر اساس چارچوب از پیش تعریف شده کردند. جدول زیر نتایج این ارزیابی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نتایج تحلیل پایایی بین کدگذاران با استفاده از ضریب کاپای کوهن

مؤلفه رهبری توزیعی	تعداد کدهای مورد ارزیابی	توافق مشاهده شده	توافق تصادفی مورد انتظار	ضریب کاپا (κ)
مأموریت و چشم‌انداز	۱۸	۰/۹۴	۲۵٪	۰/۹۲
تصمیم‌گیری مشترک	۱۲	۰/۸۳	۲۰٪	۰/۷۹
توسعه حرفه‌ای	۱۵	۰/۸۷	۲۲٪	۰/۸۳
تجارب رهبری	۲۳	۰/۹۰	۱۸٪	۰/۸۸
فرهنگ سازمانی	۲۶	۰/۹۲	۱۵٪	۰/۹۱
میانگین کل	۹۴	۰/۸۹	۲۰٪	۰/۸۷

ضریب کاپای کوهن بر اساس فرمول زیر محاسبه شد:

$$\kappa = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

که در آن P_o نسبت توافق مشاهده شده بین دو کدگذار و P_e نسبت توافق تصادفی مورد انتظار است. توافق تصادفی مورد انتظار (P_e) بر اساس توزیع حاشیه‌ای کدگذاری‌های هر دو ارزیاب محاسبه می‌شود و نشان می‌دهد چه میزان از توافق صرفاً به صورت تصادفی رخ می‌دهد. مقدار $\kappa = 1$ بیانگر توافق کامل و $\kappa = 0$ بیانگر توافقی معادل سطح تصادفی است.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقادیر ضریب کاپا برای همه مؤلفه‌ها در سطح عالی تا بسیار خوب قرار دارد. میانگین کلی ضریب کاپا ۰/۸۷ به دست آمده که نشان‌دهنده توافق قوی و قابل قبول بین کدگذاران است. این نتیجه حاکی از آن است که چارچوب تحلیلی (مؤلفه‌ها و کدها) به اندازه کافی شفاف و دقیق طراحی شده است و کدگذاران مختلف می‌توانند با اطمینان بالایی مفاهیم یکسانی را از متن استخراج کنند. مؤلفه‌های مأموریت و چشم‌انداز ($\kappa=0.92$) و فرهنگ سازمانی ($\kappa=0.91$) بالاترین پایایی را نشان می‌دهند که احتمالاً به دلیل وضوح بیشتر مصادیق این مفاهیم در متن نهج البلاغه است. مؤلفه تصمیم‌گیری مشترک ($\kappa=0.79$) با وجود داشتن پایایی قابل قبول و خوب، نسبت به سایر مؤلفه‌ها مقادیر عددی پایین‌تری دارد. این امر می‌تواند به دلیل ماهیت پیچیده‌تر و بعضاً تلویحی بودن مصادیق مشورت در متون باشد که فضای بیشتری برای تفسیرهای شخصی باقی می‌گذارد.

یافته‌ها

در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این تحلیل، مضامین (کدها) بر اساس مولفه‌های رهبری توزیعی از نامه‌های حضرت علی (ع) استخراج شده و برای هر کد، مصادیق مستقیم از متن نامه‌ها ارائه شده است. این کدها بر اساس پنج مولفه اصلی دسته‌بندی شده‌اند. توجه به این نکته مهم است که در تحلیل مضمون، کدگذاری باز به شناسایی مفاهیم اولیه، کدگذاری محوری به ارتباط بین مفاهیم، و کدگذاری انتخابی به انتخاب مضامین اصلی می‌پردازد. در جدول شماره ۳ کدها و مصادیق بر اساس مولفه‌های رهبری توزیعی ارائه شده است.

جدول ۳: کدها و مصادیق بر اساس مولفه‌های رهبری توزیعی

مولفه	کد	مصادیق از متن نامه‌ها
مأموریت و چشم‌انداز	تأکید بر عدالت به عنوان محور حکومت	باید که محبوب‌ترین کارها در نزد تو، کارهایی باشد که با میانه روی سازگارتر بود و با عدالت دم سازتر و خشنودی رعیت را در پی داشته باشد (نامه به مالک اشتر)
	مسئولیت‌پذیری در برابر خدا و مردم	خدا را، خدا را، در باب طبقه فرودین: کسانی که بیچارگان اند از مساکین و نیازمندان و بینوایان و زمین گیران... در نگهداشت آن بکوش (نامه به مالک اشتر)
	آبادانی زمین و رفاه رعیت	ولی باید بیش از تحصیل خراج در اندیشه زمین باشی، زیرا خراج حاصل نشود، مگر به آبادانی زمین (نامه به مالک اشتر)
	برپایی دین و حفظ مرزهای اسلامی	اما لشکرها، به فرمان خدا دژهای استوار رعیت اند و زینت والیان. دین به آن‌ها عزت یابد و راه‌ها به آن‌ها امن گردد (نامه به مالک اشتر)
	خدمت‌گزاری به جای قدرت‌طلبی	وَإِنَّ عَمَلَك لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِيْ غُنْفِكَ أَمَانَةٌ (نامه به اشعث بن قیس: فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است)
	پرهیز از ستم و ظلم	هر که بر بندگان خدا ستم کند، افزون بر بندگان، خدا نیز خصم او بود (نامه به مالک اشتر)
	رعایت حقوق تمامی اقشار جامعه	برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن که در آن فارغ از هر کاری به آنان پردازی (نامه به مالک اشتر)
	هدفمندی در اداره امور	کار هر روز را در همان روز به انجام رسان، زیرا هر روز را کاری است خاص خود (نامه به مالک اشتر)
	توجه به مصالح عمومی	خشم توده‌های مردم، خشنودی نزدیکان را زیر پای بسپرد (نامه به مالک اشتر)
	حفظ امنیت و آرامش جامعه	راه‌ها به آن‌ها امن گردد و کار رعیت جز به آن‌ها استقامت نپذیرد (نامه به مالک اشتر)
تخصیص‌گیری مشورتی	ارتقای سطح زندگی مردم	در کار خراج نیکو نظر کن، به گونه‌ای که به صلاح خراجگزاران باشد (نامه به مالک اشتر)
	ترویج ارزش‌های اسلامی	سنتی میاور که به سنت‌های نیکوی گذشته زیان رساند (نامه به مالک اشتر)
	پایداری و استمرار حکومت	تا کار کشور به سامان آید و نظام‌های نیکویی، که پیش از تو مردم بر پای داشته بودند برقرار بماند (نامه به مالک اشتر)
	پاسخگویی به خداوند	هر چه خدا بر تو فریضه کرده است، ادا کن (نامه به مالک اشتر)
	جلب رضایت مردم	خشنودی رعیت را در پی داشته باشد (نامه به مالک اشتر)
	تعهد به اخلاق حرفه‌ای	باید که برگزیده‌ترین وزیران تو کسانی باشند که سخن حق بر زبان آرند، هر چند، حق تلخ باشد (نامه به مالک اشتر)
	دوراندیشی و برنامه‌ریزی	با دانشمندان و حکیمان، فراوان، گفتگو کن در تثبیت آنچه امور بلاد تو را به صلاح می‌آورد (نامه به مالک اشتر)
	توکل بر خدا در اجرای مأموریت	از خداوند در مشکلات یاری جوی (نامه به مالک اشتر)
	مشورت با مردم و کارگزاران	هیچ کاری را بدون مشورت با شما - جز در مقام قضاوت و بیان حکم الهی - انجام ندهم (نامه به فرماندهان سپاه)
	مشورت با دانشمندان و حکیمان	با دانشمندان و حکیمان، فراوان، گفتگو کن در تثبیت آنچه امور بلاد تو را به صلاح می‌آورد (نامه به مالک اشتر)
	پرهیز از استبداد رأی	لیس لك أن تفتت فی رعیة (نامه به اشعث بن قیس: تو حق نداری نسبت به رعیت استبدادی ورزی)
	گوش دادن به سخن مخالف	سخنگویان بی هراس و بی لکنت زبان سخن خویش بگوید (نامه به مالک اشتر)

مؤلفه	کد	مصادیق از متن نامه‌ها
توسعه حرفه‌ای	ایجاد فضای امن برای انتقاد	برای دیدار با ایشان به مجلس عام بنشین... تا سخنگویان بی هراس... سخن خویش بگویند (نامه به مالک اشتر)
	مشورت در امور غیر قطعی شرعی	هیچ کاری را بدون مشورت با شما - جز در مقام قضاوت و بیان حکم الهی - انجام ندهم (نامه به فرماندهان سپاه)
	بهره‌گیری از تجارب پیشینیان	سنت نیکویی را که بزرگان این امت به آن عمل کرده اند... مشکن (نامه به مالک اشتر)
	مشارکت دادن اصناف مختلف	رعیت را صنف‌هایی است که کارشان جز به یکدیگر اصلاح نشود (نامه به مالک اشتر)
	تصمیم‌گیری مبتنی بر حق	رجوع به خدا، گرفتن محکمت کتاب اوست و رجوع به رسول، گرفتن سنت جامع اوست (نامه به مالک اشتر)
	احترام به آرای عمومی	خشم توده‌های مردم، خشنودی نزدیکان را زیر پای بسپرد (نامه به مالک اشتر)
	شفافیت در تصمیم‌گیری	حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی چیزی را از شما پنهان ندارم (نامه به فرماندهان سپاه)
	تعامل با مشاوران امین	با پرهیزگاران و راست‌گویان بیبوند (نامه به مالک اشتر)
	آموزش مستمر کارگزاران	با دانشمندان و حکیمان، فراوان، گفتگو کن (نامه به مالک اشتر)
	انتصاب افراد شایسته	برای داوری در میان مردم، یکی از افراد رعیت را بگزین که در نزد تو برتر از دیگران بود (نامه به مالک اشتر)
تجارب رهبری	نظارت و ارزیابی عملکرد	در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار (نامه به مالک اشتر)
	مسئولیت‌پذیری کارگزاران	وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ (نامه به اشعث بن قیس)
	تقویت مهارت‌های مدیریتی	درشت‌خویی را با اندک نرمی بیامیز (نامه به مالک اشتر)
	پرهیز از غرور و خودپسندی	از خودپسندی و از اعتماد به آنچه موجب اعجابت شده و نیز از دل‌بستگی به ستایش و چرب‌زبانی‌های دیگران، پرهیز کن (نامه به مالک اشتر)
	یادگیری از تجربیات	سنت نیکویی را که بزرگان این امت به آن عمل کرده‌اند... مشکن (نامه به مالک اشتر)
	تشویق به یادگیری مستمر	تفقه در الدین (نامه به امام حسن)
	توسعه اخلاق حرفه‌ای	باید که برگزیده‌ترین وزیران تو کسانی باشند که سخن حق بر زبان آرند (نامه به مالک اشتر)
	ارتقای دانش تخصصی	با دانشمندان و حکیمان، فراوان، گفتگو کن (نامه به مالک اشتر)
	پاسخگویی به نیازهای آموزشی	عَلِّمِ الْجَاهِلَ (نامه به قثم بن عباس: ناآگاه را آموزش ده)
	تقویت بینش دینی	ذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ (نامه به قثم بن عباس: روزهای خدا را به یادشان آور)
توسعه حرفه‌ای	توسعه مهارت‌های ارتباطی	با مردم گشاده روی و فروتن باش (نامه به مالک اشتر)
	توجه به رشد فردی	أَخِي قَلْبِكَ بِالْمَوْعِظَةِ (نامه به امام حسن: دلت را با اندرز نیکو زنده کن)
	تعهد به بهبود مستمر	کار هر روز را در همان روز به انجام رسان (نامه به مالک اشتر)
	تواضع و فروتنی در برابر مردم	اخفض للرعيّة جناحك (نامه به مالک اشتر: پر و بالت را برابر رعیت بگستران)
	مدارا و میانه‌روی	اخلط الشدة بضغت من اللين (نامه به مالک اشتر: درشتخویی را با اندک نرمی بیامیز)
	شجاعت در تصمیم‌گیری	من ابو الحسن، کشنده جد و دایی و برادر تو در روز نبرد پدر... امروز همان شمشیر با من است (نامه به معاویه)
	قاطعیت در اجرای عدالت	با هر یک چنان رفتار کن که او خود را بدان ملزم ساخته است (نامه به مالک اشتر)
	صبر و شکیبایی در مشکلات	اصبر علی ما أصابك إن ذلک من عزم الأمور (نامه به امام حسن: در برابر مصائب شکیبا باش)
	پاسخگویی به مردم	حق شما بر من این است که... هیچ حقی را از شما به تأخیر نیندازم (نامه به فرماندهان سپاه)
	برخورد عادلانه با تمام اقشار	أَسْ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ وَالْإِشَارَةِ وَالتَّحِيَّةِ (نامه به مالک اشتر: در نگاه و اشاره با همگان یکسان باش)
توسعه حرفه‌ای	پرهیز از تبعیض	أَنْ تَكُونُوا عُنْدِي فِي الْحَقِّ سَوَاءً (نامه به فرماندهان سپاه: همه شما در حق نزد من یکسانید)
	انعطاف‌پذیری در مدیریت	ارفق ما كان الرفق أرفق واعزم بالشدّة حين لا تغني عنك إلا الشدّة (نامه به مالک اشتر: هرچا مدارا بهتر است مدارا کن و هرچا شدت لازم است شدت به خرج ده)

مؤلفه	کد	مصادیق از متن نامه‌ها
صدافت و راستگویی		با پرهیزگاران و راست گویان بپیوند (نامه به مالک اشتر)
امانت‌داری		أَدِيتُ الْأَمَانَةَ (نامه به عمر بن ابی سلمه: امانت را پرداختی)
دوراندیشی		با دوراندیشان مشورت کن (نامه به مالک اشتر)
تحمل فشارهای کاری		تحمل نمای، درشتگویی یا عجز آن‌ها را در سخن گفتن (نامه به مالک اشتر)
مدیریت بحران		إذا تغير السلطان تغير الزمان (نامه به امام حسن: هرگاه حاکم تغییر کند زمانه تغییر می‌کند)
رهبری الهام‌بخش		أنت من من أستظهر به علی إقامه الدين (نامه به مالک اشتر: تو از کسانی هستی که به تو تکیه می‌کنم برای برپایی دین)
تفویض اختیار		برای هر یک از کارهای خود از میان ایشان، رئیسی برگمار (نامه به مالک اشتر)
نظارت مستقیم		در کار کارگزارانت بنگر (نامه به مالک اشتر)
ارتباط مستقیم با مردم		جز زبانت چیز دیگری پیام رسالت با مردم، و جز چهره ات دربانی وجود نداشته باشد (نامه به قثم بن عباس)
پرهیز از خشونت بی‌جا		در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن (نامه به مالک اشتر)
تشویق و تقدیر		رنج‌هایی را که تحمل کرده اند، همواره بر زبان آر (نامه به مالک اشتر)
انتقادپذیری		سخنگویان بی‌هراس... سخن خویش بگوید (نامه به مالک اشتر)
تصمیم‌گیری به موقع		کار هر روز را در همان روز به انجام رسان (نامه به مالک اشتر)
الگو بودن برای دیگران		أنت من من أستظهر به علی إقامه الدين (نامه به مالک اشتر)
ایجاد محیط مبتنی بر اعتماد		حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی چیزی را از شما پنهان ندارم (نامه به فرماندهان سپاه)
تقویت مسئولیت‌پذیری	روحیه	وَأِنْ عَمَلَك لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ (نامه به اشعث بن قیس)
ترویج صداقت و امانت‌داری	و	با پرهیزگاران و راست گویان بپیوند (نامه به مالک اشتر)
پرهیز از چاپلوسی و تملق		از آنان بخواه که تو را فراوان نستانند و به باطلی که مرتکب آن نشده‌ای، شادمانت ندارند (نامه به مالک اشتر)
مبارزه با فساد اداری		در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار (نامه به مالک اشتر)
تأکید بر اخلاق اسلامی		خدا را، خدا را، در باب طبقه فرودین (نامه به مالک اشتر)
شفافیت در عملکرد		حق شما بر من این است که... هیچ حقی را از شما به تأخیر نیندازم (نامه به فرماندهان سپاه)
پاسداشت حقوق مردم		برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن (نامه به مالک اشتر)
عدالت در توزیع منابع		اصرفوه إلی من قبلک من ذوی العیال والمجاعة (نامه به قثم بن عباس: به عیالمدان و گرسنگان ببخش)
برابری و عدم تبعیض		أَسْ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ وَالْإِشَارَةِ وَالتَّحِيَّةِ (نامه به مالک اشتر)
احترام به کرامت انسانی		سخنگویان بی‌هراس و بی‌لکنت زبان سخن خویش بگوید (نامه به مالک اشتر)
تقویت روحیه همکاری		رعیت را صنف‌هایی است که کارشان جز به یکدیگر اصلاح نشود (نامه به مالک اشتر)
پرهیز از اسراف و تبذیر		مبادا که به خشمی که از آن، امکان‌رهایی هست، مشتتاب (نامه به مالک اشتر)
توجه به محرومان		خدا را، خدا را، در باب طبقه فرودین (نامه به مالک اشتر)
ایجاد جو امن		راه‌ها به آن‌ها امن گردد (نامه به مالک اشتر)
پاسخگویی به انتقادات		سخنگویان بی‌هراس... سخن خویش بگوید (نامه به مالک اشتر)
تشویق به کار گروهی		رعیت را صنف‌هایی است که کارشان جز به یکدیگر اصلاح نشود (نامه به مالک اشتر)
پرهیز از خودمحوری		از خودپسندی... پرهیز کن (نامه به مالک اشتر)
ترویج ساده‌زیستی		من چه نیازی به فدک و غیر فدک دارم (نامه به عثمان بن حنیف)
تقویت انگیزه معنوی		أنت من من أستظهر به علی إقامه الدين (نامه به مالک اشتر)
حفظ حریم خصوصی		از عیب‌های مردم آنچه از نظرت پنهان است، مخواه که آشکار شود (نامه به مالک اشتر)
ارج نهادن به خدمات		رنج‌هایی را که تحمل کرده اند، همواره بر زبان آر (نامه به مالک اشتر)
پرهیز از غیبت و سخن چینی		گفته سخن چین را تصدیق مکن. زیرا سخن چین، خیانتکار است (نامه به مالک اشتر)
تقویت اعتماد عمومی		حق شما بر من این است که... هیچ حقی را از شما به تأخیر نیندازم (نامه به فرماندهان سپاه)
ایجاد همبستگی اجتماعی		رعیت را صنف‌هایی است که کارشان جز به یکدیگر اصلاح نشود (نامه به مالک اشتر)

مؤلفه	کد	مصادیق از متن نامه‌ها
پایداری در ارزش‌ها		سنتی میاور که به سنت‌های نیکوی گذشته زیان رساند (نامه به مالک اشتر)

بر اساس تحلیل انجام شده، نامه‌های حضرت علی (ع) به ویژه نامه به مالک اشتر، دارای غنای قابل توجهی در زمینه مؤلفه‌های رهبری توزیعی هستند. بیشترین تأکید بر فرهنگ سازمانی و تجارب رهبری بوده است که نشان‌دهنده اهمیت ویژه این دو مؤلفه در نظام مدیریتی امام علی (ع) می‌باشد. الگوی رهبری ارائه شده در این نامه‌ها، الگویی مشارکتی، مسئولیت‌پذیر، عدالت‌محور و مردم‌گراست که می‌تواند به عنوان چارچوبی برای رهبری توزیعی در سازمان‌های معاصر مورد استفاده قرار گیرد.

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده بر روی نامه‌های منتخب نهج البلاغه، کدهای استخراج شده در چارچوب پنج مؤلفه اصلی رهبری توزیعی اسپیلان دسته‌بندی شدند. جدول زیر توزیع کمی این کدها را در هر یک از مؤلفه‌ها به همراه درصد سهم هر یک از کدها نشان می‌دهد.

جدول ۴: تعداد کدهای استخراج شده بر اساس مؤلفه‌های رهبری توزیعی

مؤلفه رهبری توزیعی	تعداد کدهای شناسایی شده	درصد
مأموریت و چشم‌انداز	۱۸	۱۹/۱۵
تصمیم‌گیری مشترک	۱۲	۱۲/۷۷
توسعه حرفه‌ای	۱۵	۱۵/۹۶
تجارب رهبری	۲۳	۲۴/۴۷
فرهنگ سازمانی	۲۶	۲۷/۶۵
جمع کل	۹۴	۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، از بین ۹۴ کد استخراج شده، بیشترین تمرکز با ۲۶ کد (۲۷/۶۵ درصد) بر مؤلفه فرهنگ سازمانی و پس از آن با ۲۳ کد (۲۴/۴۷ درصد) بر مؤلفه تجارب رهبری بوده است. این توزیع آماری به وضوح نشان‌دهنده اولویت و اهمیت بنیادین این دو مؤلفه در نظام رهبری ترسیم شده توسط امام علی (ع) است. مؤلفه‌های مأموریت و چشم‌انداز (۱۹/۱۵ درصد) و توسعه حرفه‌ای (۱۵/۹۶ درصد) در رده‌های بعدی قرار دارند که نشان از نقش محوری عدالت به عنوان چشم‌انداز و شایسته‌سالاری به عنوان ابزار توسعه در این مدل دارد. کمترین سهم، مربوط به مؤلفه تصمیم‌گیری مشترک (۱۲/۷۷ درصد) است که اگرچه از نظر تعداد کدها کمتر است، اما کیفیت مضامین استخراج شده در این حوزه (مانند اصل مشورت) از چگالی مفهومی بالایی برخوردار است. در مجموع، این توزیع، تصویری کمی از یک مدل رهبری توزیعی متوازن و مبتنی بر فرهنگ و اخلاق را ارائه می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه مدلی برای رهبری توزیعی با اتکا به آموزه‌های نهج البلاغه بود. برای دستیابی به این هدف، با به کارگیری روش پژوهش کیفی و تکنیک تحلیل مضمون، ده نامه از حضرت علی (ع) در نهج البلاغه مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که مضامین استخراج شده از کلام امام علی (ع) به خوبی در چارچوب پنج بُعد مدل رهبری توزیعی اسپیلان (Spillane, 2006) - مشتمل بر مأموریت و چشم‌انداز، تصمیم‌گیری مشترک، توسعه حرفه‌ای، تجارب رهبری و فرهنگ سازمانی - قابل دسته‌بندی است و الگویی غنی و نظام‌مند از رهبری توزیعی را نمایان می‌سازد.

با تحلیل مضامین استخراج شده از نامه‌های حضرت علی (ع)، الگویی جامع از رهبری توزیعی قابل شناسایی است که با چارچوب نظری اسپیلان (Spillane, 2006) همخوانی قابل توجهی دارد و در عین حال، با افزودن مؤلفه‌هایی چون محوریت عدالت، شایسته‌سالاری اخلاق‌محور و انگیزش الهی، زمینه‌های بسط این چارچوب را فراهم می‌آورد. در ادامه، این مضامین در قالب پنج بُعد رهبری توزیعی تبیین می‌شوند:

۱- مأموریت و چشم‌انداز. از دیدگاه امام علی (ع)، عدالت تنها یک ارزش اخلاقی نیست، بلکه محور تمامی فعالیت‌های مدیریتی است و این نگاه، چشم‌انداز مشترکی ایجاد می‌کند که تلاش‌های سازمان را همسو می‌سازد. مأموریت اصلی رهبری از منظر ایشان، «اقامه حق و دفع باطل» است و تحقق آن منوط به آبادانی و توسعه عادلانه است. حضرت در نامه ۵۳ به مالک اشتر تصریح می‌کنند: «باید که محبوب‌ترین کارها نزد تو، میانه‌روترین و عادلانه‌ترین آن‌ها و خشنودکننده‌ترین آن‌ها برای رعیت باشد». این رویکرد با یافته‌های اسپیلان (Spillane, 2006) همسوست که مأموریت مشترک را ستون فقرات رهبری توزیعی می‌داند و با پژوهش زنگنه و همکاران (Zanganeh et al., 2024) که چشم‌انداز را بُعد اصلی رهبری توزیعی شناخته‌اند، تأیید می‌شود. تأکید امام علی (ع) بر «خشنودی رعیت» با یافته‌های تادیسه و همکاران (Tadesse et al., 2024) نیز همسوست.

وجه تمایز این الگو آنجاست که چشم‌انداز مشترک دو لایه دارد: عدالت توزیعی (رعایت حقوق همه اقشار، به‌ویژه فرودستان) و عدالت رویه‌ای (پرهیز از ستم و پاسخگویی در برابر خدا و مردم). در مدل‌های رایج رهبری توزیعی، چشم‌انداز غالباً در قالب اهداف عملکردی و خروجی‌های سازمانی تعریف می‌شود (Leithwood et al., 2006)، در حالی که در الگوی نهج البلاغه، عدالت اصلی هستی‌بخش و پیشینی بر هر هدف سازمانی است. پژوهش دهقانی‌پور و همکاران (Dehghani Poor et al., 2021) که رهبری توزیعی در مدارس ایران را «کمی بالاتر از متوسط» یافتند، نشان می‌دهد که غفلت از این محوریت عدالت، خلأی اساسی در اجرا ایجاد کرده است. کاربرد عملی این یافته برای مدیران مدارس آن است که مدیران باید پیش از هر تصمیم راهبردی، معیار عدالت توزیعی و رویه‌ای را به‌عنوان سنجه ارزیابی به کار گیرند.

۲- تصمیم‌گیری مشترک. امام علی (ع) مشورت را نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت حکمرانی می‌دانست. حضرت در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرمایند: «با دانشمندان و حکیمان فراوان گفتگو کن در تثبیت آنچه امور بلاد تو را به صلاح می‌آورد» و به‌صراحت از استبداد رأی نهی می‌کنند. این فرآیند صرفاً مشورت صوری نیست، بلکه مبادله نظر مستمر با متخصصان برای بهبود امور است - که با تعریف ماکانجولا و همکاران (Makanjuola et al., 2024) و لی و همکاران (Li et al., 2021) از مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری کاملاً همسوست.

با وجود کمترین فراوانی کدی در میان پنج مؤلفه (۱۲ کد)، این مؤلفه از نظر کیفی حائز اهمیت است؛ زیرا امام علی (ع) مشورت را مشروط به دو شرط می‌کنند: الف) خبرگی مشاور (مشورت با دانشمندان و حکیمان، نه هر کسی) و ب) پرهیز از استبداد رأی. این تمایز با مدل اسپیلان (Spillane, 2006) همخوانی دارد که تصمیم‌گیری توزیع‌شده را تابع تعامل رهبر، مشارکت‌کنندگان و موقعیت می‌داند. ناهمسویی با پژوهش ترشیزی فاروجی و همکاران (Torshizi Faroji et al., 2020) در آنجاست که آن پژوهش به شرط خبرگی در مشورت توجه نکرده است. کاربرد عملی این یافته برای مدیران مدارس آن است که مدیران مدارس باید شوراهای تخصصی (مانند شورای معلمان ارشد) را از شوراهای عمومی متمایز کنند و برای هر دسته از تصمیمات، ساختار مشورتی متناسب طراحی نمایند.

۳- توسعه حرفه‌ای. در نامه ۵۳ نهج البلاغه، امام علی (ع) با تأکید بر این اصل که «آنگاه که والیان را به کار می‌گماری، بهترین‌شان را برگزین» و با معرفی ملاک‌هایی چون شایستگی عملی و اخلاقی در مقابل نسب، ثروت یا قرب، فرآیند «آزمون و سپس انتصاب» را پایه‌گذاری می‌کنند که منطقاً همان «توسعه ظرفیت رهبری» در مدل اسپیلان (Spillane, 2006) است؛ بدین معنا که ابتدا شایستگی احراز می‌شود و سپس اختیار توزیع می‌گردد. این یافته با پژوهش گیلانی و همکاران (Gilani et al., 2021) که نقش هنجارهای سازمانی را در کیفیت توزیع قدرت تأیید می‌کند و نیز با دیدگاه هریس و همکاران (Harris et al., 2022) درباره لزوم ارزیابی مستمر عملکرد (نه صرف انتصاب اولیه) همسوست. با این حال، در نقطه ناهمسویی با نظریه گرون (Gronn, 2002) که توزیع رهبری را پدیده‌ای عمدتاً ساختاری و موقعیتی می‌داند، الگوی نهج البلاغه نشان می‌دهد توزیع قدرت می‌تواند کاملاً ارادی و مبتنی بر انتخاب اخلاقی باشد. کاربرد عملی این یافته برای مدیران مدارس آن است که باید سازوکارهای ارزیابی مستمر معلمان را پیش از تفویض اختیار (برای مثال در واگذاری رهبری گروه‌های درسی یا نقش‌های مشاوره) طراحی کنند، نه اینکه توزیع رهبری را صرفاً واکنشی به کمبود نیروی رسمی و به صورت تشریفاتی انجام دهند.

۴- **تجارب رهبری.** در میان پنج بُعد رهبری توزیعی مستخرج از نهج البلاغه، بُعد تجارب رهبری با ۲۳ کد از مجموع ۹۴ کد (۲۴/۴۷ درصد) فراوانی بالایی دارد و این نشان می‌دهد که ثقل رهبری در آموزه‌های علوی بر عمل استوار است نه گفتار؛ چنان‌که امام علی (ع) می‌فرماید: «کار کوچک را به خاطر بزرگی‌اش انجام نده و کار بزرگ را به خاطر کوچکی‌اش رها مکن» - این جمله رابطه مستقیم میان تجربه انباشته در امور روزمره و کیفیت رهبری را به روشنی تبیین می‌کند. این یافته با مفهوم «عملکرد رهبری» در مدل اسپیلان (Spillane, 2006) کاملاً همسوست و همچنین با پژوهش دهقانی‌پور و همکاران (Dehghani Poor et al., 2021) که ضعف تجربه عملی را مانع اصلی اجرای رهبری توزیعی در مدارس ایران شناسایی کردند، مطابقت دارد. در نقطه ناهمسویی با رویکرد گرون (Gronn, 2002) که تجربه رهبری را ذاتاً ساختارمند و وابسته به جایگاه رسمی می‌داند، الگوی علوی نشان می‌دهد که تجربه معنادار رهبری می‌تواند در هر سطحی از سازمان - حتی بدون جایگاه مدیریتی رسمی - انباشته شود، مشروط به امانت‌داری در انجام تکالیف محوله. کاربرد عملی این یافته برای مدیران مدارس آن است که باید فرصت‌هایی برای رهبری خرد فراهم آورند؛ واگذاری رهبری پروژه‌های کوچک، مسئولیت موقت گروه‌های درسی، و ایجاد سازوکارهایی برای بازتاب منظم از تجربه‌های انجام‌شده، تا بدین ترتیب ظرفیت رهبری در سراسر سازمان توزیع شود.

۵- **فرهنگ سازمانی.** با ۲۶ کد از مجموع ۹۴ کد (۲۷/۶۵ درصد)، بُعد «فرهنگ سازمانی» بیشترین فراوانی را در میان ابعاد پنج‌گانه رهبری توزیعی مستخرج از نهج البلاغه به خود اختصاص داده است؛ این فراوانی چشمگیر نشان می‌دهد که در الگوی علوی، فرهنگ سازمانی نه یک پیامد یا متغیر وابسته، بلکه پیش‌شرطی بنیادین برای تحقق رهبری توزیعی محسوب می‌شود. امام علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر تصریح می‌فرماید: «بدترین وزیران کسانی هستند که وزیر بدکاران پیش از تو بوده‌اند» - این جمله به روشنی نهی از تداوم فرهنگ سازمانی ناسالم و تأکیدی صریح بر ضرورت بازسازی اعتماد از پایه است. این یافته با یافته‌های هریس و همکاران (Harris et al., 2022) که نشان دادند رهبری توزیعی تنها در بستر فرهنگ مشارکتی و توانمندساز به موفقیت می‌رسد، و نیز با یافته‌های گیلانی و همکاران (Gilani et al., 2021) که تأکید کردند هنجارهای فرهنگی، توزیع واقعی قدرت را تعریف می‌کنند، کاملاً همسو است. در نقطه ناهمسویی با مدل‌های صرفاً ساختاری رهبری توزیعی (مانند رویکرد اولیه گرون) که فرهنگ را متغیری ثانوی و تابع ساختار می‌شمارند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در سنت نهج البلاغه رابطه معکوس است: ساختار باید از دل فرهنگ اعتماد بیرون بیاید، نه اینکه فرهنگ پس از استقرار ساختار اصلاح شود. کاربرد عملی این یافته برای مدیران مدارس آن است که پیش از هر اقدام ساختاری (مانند ایجاد تیم‌های رهبری، تفویض اختیار یا تشکیل شوراهای مشورتی)، باید سرمایه اجتماعی و سطح اعتماد سازمانی را ارزیابی کنند؛ الگوی علوی پیشنهاد می‌کند که این فرآیند از شفافیت اطلاعاتی - یعنی دسترسی همه ذی‌نفعان به اطلاعات سازمانی - آغاز شود، زیرا شفافیت پایه‌ترین رکن اعتماد و پیش‌نیاز هرگونه توزیع سالم قدرت است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نهج البلاغه حاوی الگویی منسجم از رهبری توزیعی است که با پنج بُعد چارچوب اسپیلان (Spillane, 2006) همخوانی قابل توجهی دارد؛ توزیع ۹۴ کد استخراج‌شده در این پنج بُعد - با تراکم بالای فرهنگ سازمانی (۲۶ کد) و تجارب رهبری (۲۳ کد) - نشان می‌دهد که امام علی (ع) رهبری را نه امری صرفاً ساختاری، بلکه پدیده‌ای فرهنگی و عملی می‌دانستند. وجه متمایز این الگو نسبت به مدل‌های رایج غربی در سه محور اصلی خلاصه می‌شود: ۱- عدالت محوری هستی‌شناختی دارد و نه صرفاً ابزاری یا وظیفه‌ای؛ ۲- توزیع اختیار مشروط به شایستگی اخلاقی و امانت‌داری است نه صرفاً فشار موقعیتی یا نیاز ساختاری؛ ۳- فرهنگ سازمانی پیش‌شرط شکل‌گیری ساختارهای مشارکتی است نه پیامد آن‌ها. این یافته‌ها با پژوهش‌های دهقانی‌پور و همکاران (Dehghani Poor et al., 2021) و گیلانی و همکاران (Gilani et al., 2021) که بر ضرورت تدوین الگوی بومی رهبری متناسب با فرهنگ مدارس ایران تأکید کرده‌اند، کاملاً همسو است و نشان می‌دهد که پر کردن شکاف موجود میان نظریه و عمل رهبری توزیعی در نظام آموزشی ایران، مستلزم توجه جدی به مبانی دینی-فرهنگی بومی است. پژوهش‌های آینده می‌توانند با روش‌های کمی و طراحی ابزارهای سنجش مبتنی بر مؤلفه‌های مستخرج از این پژوهش، آزمون‌پذیری الگوی ارائه‌شده را در مدارس مختلف مورد بررسی قرار دهند.

محدودیت‌های پژوهش

۱- این پژوهش تنها به تحلیل نامه‌های حضرت علی (ع) در نهج البلاغه اکتفا کرده و خطبه‌ها و حکمت‌های این کتاب شریف را پوشش نداده است.

۲- ماهیت کیفی پژوهش، اگرچه به درک عمیق مفاهیم کمک می‌کند، اما تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد.

۳- تحلیل داده‌ها متکی بر تفسیر پژوهشگر بوده و علی‌رغم رعایت اصول تحلیل مضمون، امکان برداشت‌های متفاوت از متون وجود دارد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

۱- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های آینده پژوهش‌های مشابه با تحلیل خطبه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه برای تکمیل و توسعه مدل ارائه شده انجام دهند.

۲- در پژوهش‌های آینده پرسشنامه سنجش رهبری توزیعی مبتنی بر مدل مستخرج از این پژوهش در محیط‌های آموزشی طراحی و اعتبارسنجی شود.

۳- پژوهشگران در پژوهش‌های آینده، پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) برای سنجش میزان اثربخشی به کارگیری این مدل در مدارس و دانشگاه‌های ایران انجام دهند.

۴- در پژوهش‌های آینده مبانی رهبری توزیعی در سایر متون اسلامی مانند قرآن کریم و سیره پیامبر اکرم (ص) نیز استخراج گردد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

۱- پیشنهاد می‌شود، سیاست‌گذاران نظام آموزشی اصول و مضامین شناسایی شده در این پژوهش (مانند عدالت محوری، مشورت، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری) را در سندهای بالادستی و برنامه‌های درسی دوره‌های آموزش مدیریت و رهبری آموزشی به کار گیرند.

۲- مدیران مدارس و نواحی آموزشی ساختارهای رسمی برای مشارکت معلمان، کارکنان و حتی دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری (مانند شوراهای مشورتی)، ترویج فرهنگ اعتماد و گفت‌وگوی سازنده، و اختصاص زمان و منابع به توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان بر اساس اصول مطرح شده در نامه‌های امام علی (ع) طراحی و ایجاد نمایند.

۳- سازمان آموزش و پرورش در توسعه و توانمندسازی مدیران خود به منظور آشنایی مدیران با این الگوی بومی و تقویت مهارت‌های لازم برای اجرای آن، کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر مدل رهبری توزیعی مستخرج از نهج البلاغه طراحی و اجرا نماید.

ملاحظات اخلاقی

در تمام مراحل پژوهش، با ارجاع دقیق و شفاف به شماره نامه‌های مورد مطالعه، اصالت متون و حقوق مؤلفان ترجمه و شرح‌های مورد استفاده رعایت شده است.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Azizi, F., Mosavi, F., Kaviani, E., & Afrooz, M. J. K. (2025). Phenomenology of Leadership Challenges in Schools. *Training, Education, and Sustainable Development*. [Persian] [<https://doi.org/10.61838/jtesd.158>]

- Das, N. (2024). Distributed Leadership Models Enhancing Collaborative Decision making in Educational Institutions. *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies*, 3(1), 25–31. [<https://doi.org/10.55544/sjmars.3.1.3>]
- Dehghani Poor, F., Hosseingholizadeh, R., & Javid kalateh Jafarabadi, T. (2021). Identifying the conditions for the establishment of distributed leadership in the primary schools in Mashhad, Iran. *School Administration*, 9(2), 490-516. [Persian] [<https://doi.org/20.1001.1.25384724.2021.9.3.1.1>]
- Elmore, R. F. (2000). Building a new structure for school leadership. *American Educator*, 23(4), 6-13.
- Esmaeil, M., Abdolazadeh, M., & Rajabzadeh, J. (2025). The relationship between Digital Literacy and Transformational Leadership with Teachers Professional Development, the mediating role of Self-Efficacy. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4), 92-103. [Persian] [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13344.1315>]
- Gilani, P., Rook, C., Razeghi, Y., & Carr, M. (2021). Swimming against the current: Negotiating leadership challenges for women in Iran. *Leadership*, 18, 162 - 185. [<https://doi.org/10.1177/17427150211047102>]
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood, P. Hallinger, K. Seashore-Louis, G. Furman-Brown, P. Gronn, W. Mulford, & K. Riley (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht: Kluwer
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. [<https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>]
- Katsikas, A. (2025). Leadership Style in Education: Advantages and Challenges. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 17(3), 397-403. retrieved from [<https://iejee.com/index.php/IEJEE/article/view/2406>]
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham: DfES Publications.
- Li, S., Dou, Z., & Ren, P. (2021). The relationship between distributed leadership and teachers' job satisfaction: The mediating role of teacher cooperation and teacher professional development—Based on TALIS 2013 Shanghai teacher data. *Teacher Education Research*, 33(4), 44–75.
- Mahalat, S. (2021). Educational Leadership and Management, *Ilkogretim Online – Elementary Education Online*, 20(1), 5620-5625. [<https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.592>]
- Makanjuola, S. J., Bankole, S. A., & Ogunbiyi, O. D. (2024). School Principals' Support for Distributed Leadership: A Review of Transformational and Distributed Leadership Literature. *International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education*, 3(5), 710-714. [<https://doi.org/10.58806/ijirme.2024.v3i5n04>]
- Phillips, D. R., Stewart-Fox, T., Phillips, S., Griffith, M., & Bhojedat, J. (2023). Distributed Leadership in Education: A Systematic Review of its Role in Fostering Innovative Practices and Enhancing School Performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. [<https://doi.org/10.21275/sr231128014118>]
- Rahbar, M., Boroujerdi, S. S., & Hancock, M. (2025). Challenges of women's leadership in Iranian sports organizations. *Gender in Management: An International Journal*. [<https://doi.org/10.1108/gm-07-2024-0384>]

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tadesse, T., Ware, H., Asmare, A., & Gillies, R. M. (2024). Enhancing Student Engagement and Outcomes: The Effects of Cooperative Learning in an Ethiopian University's Classrooms. *Education Sciences*, 14(9), 975-986. [<https://doi.org/10.3390/educsci14090975>]
- Tangidy, Y. O., Sowiyah, S., & Rini, R. (2020). Collaborative Leadership in Decision Making at Educational Institute, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 4(9), 364-367.
- Torshizi Faroji, H., Zirak, M., Momeni mahmouei, H., & Hoseinzade, A. (2020). Designing a Distributed Leadership Model in Higher Education System Using the Data Base Method (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad). *Educational Development of Judishapur*, 11(2), 241-250. [Persian] [<https://doi.org/10.22118/edc.2019.202822.1161>]
- Yousefi, A., Zahed, A., & Yousefi, E. (2024). Investigating the Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Culture (Case Study: Ardabil High School). *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3), 65-79. [Persian] [<https://doi.org/10.22098/AEL.2023.9297.1058>]
- Zahed Babalan, A., & Karimianpour, G. (2018). The Effect of distributed leadership and psychological capital on commitment to change: the mediating role of self-efficacy of change. *Transformation Management Journal*, 10(Autumn & Winter 2019), 1-20. [Persian] [<https://doi.org/10.22067/pmt.v10i2.65055>]
- Zanganeh Asadabadi, N., Yazdakhasi, A., & Akbari, A. (2024). Presenting a participatory leadership model based on psychological concepts in the education system. *Journal of Psychological Science*. 23(140), 237-252. [Persian] [<http://psychologicalscience.ir/article-1-2193-fa.html>]
- Zhang, C., Alias, B. S., & Nordin, M. N. (2025). Effects of Distributive Leadership on Teachers' Job Satisfaction in Public Schools: A Systematic Review. *Education Sciences*, 15(4), 412. [<https://doi.org/10.3390/educsci15040412>]
- Zhao, D., Chen, Z., Berghorn, G., Shu, L., & Asiedu-Kwakyewaa, C. (2025). Structural Leadership Improves Student Engagement in Collaboration. *Journal of Civil Engineering Education*, 151(1), 04024005