



Presentation of the Ambidextrous leadership Model of Universities Based on Grounded theory (Case Study: Tehran State University)

Soraya Ghorehjili

Ph.D Candidate, Department of Educational Management, College of Farabi University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: s.ghorehjili@gmail.com

MohammadHossein Rahmati

*Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Farabi University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mhrahmati@ut.ac.ir

Javad PourKarimi

Assistant Professor, Department of Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: jpkarimi@ut.ac.ir

Abstract

At the present age, our universities need leaders who can balance both routine management and new activities in complex situations, and these emerging leaders are leadership Model of Universities Based on grounded theory (Case Study: Tehran State University) The main purpose of this research is to design an ambidextrous leadership model in public universities conducted using the Glazier grounded theory method. Data gathering tool was semi-structured interviews with 11 experts in the field of higher education who were selected by theoretical sampling. The ambidextrous leadership concepts and components (106 key concepts, 25 primary and 7 secondary) of the interviews were identified and formulated in the context of the grounded theory conceptual model. According to the research findings, the central category is ambidextrous leadership. The results showed that the components of individual abilities include (individual abilities, individual skills, attitude, behavior and motivation), strategic planning (targeting, foresight), ethics-oriented and service-oriented. (Adherence to ethical skills, service and accountability, continuous supervision); university macro management including (knowledge management, continuous development and improvement of knowledge, participatory management, utilization of human capital capabilities, financial management, professional development Faculty members; Developing scientific collaborations (connecting with industry, commercializing and internationalizing universities); Taking advantage of opportunities including (recruitment capability, management Facilities, identifying capabilities); Coordination and flexibility include (communication skills, balance management, design management). These results are presented in the form of a data base model for the use of university presidents and faculty members.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Grounded Theory, Glazery Approach.

Citation: Ghorehjili, S., Rahmati, M. H. & Pourkarimi, J. (2020). "Presentation of the Ambidextrous leadership Model of Universities Based on grounded theory (Case Study: Tehran State University)". *Public Organizations Management*, 8(2), 143-168. (in Persian) (DOI): 10.30473/IPOM.2020.49929.3901

Received: (29/Nov/2019)

Accepted: (27/Apr/2020)



ارائه الگوی رهبری دوسو توان دانشگاه‌ها مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مطالعه موردی: دانشگاه‌های دولتی شهر تهران)

ثریا قوره‌جیلی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

E-mail: s.ghorehjili@gmail.com

محمدحسین رحمتی

*نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

E-mail: mhrahmati@ut.ac.ir

جوادپور کریمی

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: jpkarimi@ut.ac.ir

چکیده

در عصر حاضر دانشگاه‌های ما نیاز به رهبرانی دارند که در شرایط پیچیده بتوانند هم در زمینه مدیریت امور روتین و هم در زمینه انجام فعالیت‌های جدید تعادل برقرار کرده و این رهبران نوظهور همان رهبران دوسو توان هستند. هدف اصلی پژوهش، طراحی الگوی رهبری دوسو توان در دانشگاه‌های دولتی است که با روش داده‌بنیاد گلپزری انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی است که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. مفاهیم و مؤلفه‌های رهبری دوسو توان (۱۰۶ مفهوم کلیدی، ۲۵ مقوله اولیه و ۷ مقوله ثانویه) از مصاحبه‌ها مشخص و در قالب الگوی مفهومی داده‌بنیاد تدوین شد. براساس یافته‌های پژوهش، مقوله محوری رهبری دوسو توان است. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های توانمندی‌های فردی شامل (توانایی‌های فردی، مهارت‌های فردی، نگرش، رفتار و انگیزش)، برنامه‌ریزی استراتژیک (هدف‌گذاری، آینده‌نگاری)، اخلاقی‌مداری و خدمت‌گزاری شامل (پایبندی به مهارت‌های اخلاقی، خدمت‌رسانی و پاسخگویی، نظارت مستمر)، مدیریت کلان دانشگاه شامل (مدیریت دانش، توسعه و بهبود مستمر دانش، مدیریت مشارکتی، استفاده از قابلیت‌های سرمایه انسانی، مدیریت مالی، توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی)؛ توسعه همکاری‌های علمی (ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها)؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها شامل (توانمندی جذب، مدیریت تسهیلات، شناسایی توانمندی‌ها)؛ هماهنگی و انعطاف‌پذیری شامل (مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعادل، مدیریت طراحی) است. این نتایج در قالب الگوی داده‌بنیاد برای استفاده رؤسای دانشگاه‌ها و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری دوسو توان، نظریه داده‌بنیاد، رویکرد گلپزری.

استناد: قوره‌جیلی، ثریا؛ رحمتی، محمدحسین و پورکریمی، جواد (۱۳۹۹). «ارائه الگوی رهبری دوسو توان دانشگاه‌ها مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مطالعه موردی: دانشگاه‌های دولتی شهر تهران)». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۲)، ۱۴۳-۱۶۸.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49929.3901

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۹/۰۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۳/۰۸)

مقدمه

چالش اساسی در دنیای امروز برای حذف نشدن از دور رقابت‌های جهانی، درگیر شدن در فرایند مستمر و مداوم پدیده تغییر است تا بتوان در برابر مشکلات ایستادگی و از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر به‌منظور رفع کاستی‌ها و کمبودها استفاده کرد (شمه‌ورن، هانت و آیزورن^۱، ۲۰۰۸). در شرایط متحول و پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند. دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها در معرض نیروهای پیچیده تغییر هستند که آن‌ها را ناگزیر از سازگاری مداوم برای بقا کرده است، چنان‌که راولی^۲ (۱۹۹۷) با تأکید بر تغییر و تحولات موجود در آموزش عالی بیان می‌کند که امروزه تغییر و توسعه در آموزش عالی یک ضرورت است، نه یک فرصت. به خصوص با در نظر گرفتن این واقعیت که در حال حاضر دانشگاه‌ها در سراسر دنیا به صورت مؤسسه‌های بزرگی درآمده‌اند که در تداوم حیات ملی کشورها نقش فزاینده‌ای بازی می‌کنند (رمزدن^۳).

درواقع، دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده‌دارند. لذا، برای انجام دادن این رسالت عظیم، دانشگاه‌ها می‌باید از توانمندی، استقلال، پویایی، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و مهم‌تر از این‌ها؛ ایجاد زمینه لازم برای تجاری‌سازی پژوهش‌ها، ارتباط با صنعت، بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها لازم برخوردار باشند. دانشگاه‌ها باید بتوانند از قابلیت‌های موجود خود استفاده و در آن واحد توانایی‌های جدید و اساسی کسب کنند، علاوه بر اینکه وظایف گذشته خود را نیز به‌طور دقیق انجام دهند و این اشاره به بحث دوسوتوان شدن^۴ دانشگاه‌ها دارد که با عنوان توانایی سازمان در هم‌تراز شدن و موفقیت در مدیریت تقاضاهای تجاری امروز و در آن واحد سازگار بودن با تغییرات محیطی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. دوسوتوانی شامل بهره‌برداری^۵ (نوآوری تدریجی) و اکتشاف^۶ (نوآوری ناپیوسته) است (مارس، ۱۹۹۱). کلمه دوسوتوانی از دو واژه

لاتین (Ambi) به معنای دوسو (دوسمت) و (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. به‌منظور دوسوتوان شدن دانشگاه‌ها؛ نیاز به رهبرانی با ویژگی‌های دوسوتوانی است که تغییرات را مدیریت و در عین حال خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند و دانشگاه‌ها را نه تنها در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود، کارا کرده، بلکه در مأموریت ویژه خود آن را انطباق‌پذیر و اکتشافی کنند (بنر و تاشمن^۷، ۲۰۰۳؛ گیسون و برکینشاو^۸، ۲۰۰۴؛ هی و ونگ^۹، ۲۰۰۴؛ رایش^{۱۰} و برکینشاو، ۲۰۰۸). امروزه نقش مدیر به‌عنوان رهبر به‌اندازه‌ای اهمیت پیدا کرده است که بخش‌های دولتی و خصوصی به دنبال مدیرانی هستند که قدرت و توان رهبری سازمانی را داشته باشند و رهبران در امر یکپارچه نمودن فعالیت‌های مختلف سازمان، ایجاد هماهنگی و ارتباط بین واحدهای فرعی و کنترل انحراف‌ها نقش‌های مهمی ایفا می‌کنند (اسمریان نسب و غلامزاده، ۱۳۸۵).

از این‌رو، رهبری دوسوتوان استدلال می‌کند که یک سبک رهبری واحد که توسط مکاتب اولیه مطرح شده است و در زمینه مدیریت سازمان به کار برده می‌شود نمی‌تواند به‌طور اثربخشی اکتشاف و بهره‌وری را افزایش دهد و پژوهش حاضر بر آن است که مدیران دانشگاه‌های ما چه وظایف و نقش‌هایی را بایستی ایفا نمایند، دارای چه نوع توانایی‌ها و مهارت‌هایی باشند تا بیشترین اثرگذاری و نفوذ را بر مجموعه خود و به‌طور ویژه بر اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان داشته باشند. با توجه به نکات فوق‌الذکر، این تحقیق با هدف «طراحی الگوی رهبری دوسوتوان» به صورت موردی در «دانشگاه‌های دولتی شهر تهران»، اجرا خواهد شد.

در طول ۴ سال گذشته، گسترش علاقه محققان به موضوع رهبری دوسوتوان وجود داشته است که دامنه تغییرات از مطالعات تجربی و مقالات نظری به موضوعات خاصی از آکادمی مجله مدیریت و علوم سازمان اختصاص داده شده به این موضوع را در بر می‌گیرد (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳). وجود چنین علاقه‌ای به مطالعه رهبری دوسوتوانی در سال‌های اخیر؛ محققانی همچون برکینشاو و گوپتا (۲۰۱۳) بر آن داشت که رهبری دوسوتوانی به‌عنوان یک مفهوم نیاز به تمرکز مجدد و تجدیدنظر دارد. ضرورت این سبک رهبری این است که مدیران عالی دانشگاهی ما باید هم‌زمان هم به مدیریت آموزش

1. Schermerhorn, Hunt & Osborn
2. Rowley
3. Ramsden
4. Ambidexterity
5. Exploitative
6. Explorative

7. Benner & Tushman
8. Gibson & Birkinsha
9. He & Wong
10. Raisch

مسائلی است که روی کارایی فعالیت‌های هر روزه سازمان اثرگذار است و کمتر به مسائل آینده و مشکلات آتی سازمان توجه می‌کند. این نوع رهبری برای سازمان‌های بزرگ که از جایگاه و نام تجاری معتبری برخوردارند، مناسب‌تر است که به دنبال رضایت مشتریان کنونی و ارتقای برند فعلی خود هستند و در این سبک رهبری تغییر در جهت توسعه محصول و خدمات جدید دشوار است.

ظهور سبک رهبری جدیدی به نام رهبری دوسوتوان ترکیبی از این دو سبک رهبری است که برای سازمان‌های دوسوتوان هستند. این رهبران توانایی حرکت متناوب بین دو سبک بسته به نیازهای سازمان را دارند و به شکل موفقیت-آمیزی توازن را به‌منظور بهبود ارتقای رشد در سازمان برقرار می‌کنند؛ بنابراین، دانشمندی که در علم سازمان و مدیریت متخصص هستند بر این امر توافق دارند که برای مدیران لازم است که در انواع وظایف اکتشاف و بهره‌برداری شرکت کنند و به تعادل فعالیت‌های موجود و جدید، ترکیب تفکر کوتاه‌مدت و درازمدت و هنر مشارکت کردن در چشم‌انداز آینده درحالی‌که در اجرا متمرکز باقی مانده‌اند؛ نیاز دارند (بیودون، ۵، ۲۰۰۳؛ ووری، ۲۰۱۲؛ سایمونسون، مالدینو، آلبرایت، واسک، ۲۰۰۹). رهبر دوسوتوان باید تناقض‌ها و اهداف متناقض را مدیریت کند (اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵)، تفکر دوسوتوانی داشته باشد (گیسون و برکینشاو، ۲۰۰۴) و بتواند چندوظیفه را انجام دهد (فلوید و لین، ۲۰۰۰).

طی جستجوهای انجام شده با کلیدواژه‌های رهبری دوسو توان در سایت پروکوئست (سایت جامع پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها در آمریکا و اتحادیه‌های اروپا) تا پایان سال ۲۰۱۸؛ تنها یک پایان‌نامه در این زمینه است که با رویکرد کمی انجام شده و نشان‌دهنده این است که نه‌تنها رهبری دوسو توان در کشور ایران موضوعی جدید است؛ بلکه در تمام دنیا و به‌ویژه در دانشگاه موضوعی جدید به شمار می‌آید. از لحاظ روش نیز، طی جستجوها با کلیدواژه دوسو توانی و رهبری در پایگاه‌های معتبر دنیا، طی سال‌های متمادی (به زبان انگلیسی) نوشته شده است. که مقالات با رویکرد کمی و یا کتابخانه‌ای انجام شده است. این پژوهش با روش نظریه داده‌بنیاد برای اولین بار در دنیا انجام شده است. یکی دیگر از نوآوری‌های این پژوهش، طراحی الگو درزمینه رهبری دوسو توانی در تمام دنیا است. نبود

عالی که درواقع، دربرگیرنده وظایف روتین دانشگاهی (بهره‌برداری) است و همچنین به ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی پژوهش‌ها و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها (اکتشافی) بپردازند. ازاین‌رو، رهبری دوسوتوان استدلال می‌کند که یک سبک رهبری واحد که توسط مکاتب اولیه مطرح شده است و درزمینه مدیریت سازمان به کار برده می‌شود نمی‌تواند به‌طور اثربخشی اکتشاف و بهره‌وری را افزایش دهد و پژوهش حاضر بر آن است که مدیران دانشگاه‌های ما چه وظایف و نقش‌هایی را بایستی ایفا نمایند، دارای چه نوع توانایی‌ها و مهارت‌هایی باشند تا بیشترین اثرگذاری و نفوذ را بر مجموعه خود و به‌طور ویژه بر اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان داشته باشند. با توجه به نکات فوق‌الذکر، این تحقیق با هدف «طراحی الگوی رهبری دوسوتوان» به صورت موردی در «دانشگاه‌های دولتی شهر تهران»، اجرا خواهد شد.

پیشینه پژوهش

رهبری یک عامل کلیدی برای دانشگاه‌هایی خواهد بود که در ایجاد مدل‌های جدید برای رسیدن به موفقیت در محیط تغییر موفق هستند. رهبران در دانشگاه‌ها با چالش‌های جالب‌توجهی مواجه هستند. آن‌ها باید مسئولیت عملیات‌های روزانه برای واحد خود را گاهی اوقات در یک مقیاس بسیار بزرگ اجرا کنند، در حالی که مدیریت ارائه خدمات آموزشی به دانشجو را ارائه می‌کنند (ووری^۱ و همکاران، ۲۰۱۲؛ پرتگال^۲، ۲۰۰۶) و در همین زمان، رهبران باید تغییرات را مدیریت و رهبری کرده و در حالی که خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهند؛ از سوی دیگر رهبران با نقش پیچیده‌ای روبرو هستند به‌دلیل آنکه با اعضای هیئت‌علمی سروکار دارند. در مباحث رهبری و مدیریت، با سبک‌های مختلفی از جمله، رهبری خدمتگزار^۳، رهبری اخلاقی^۴، رهبری تحول‌گرا و تبدیلی آشنا شده‌ایم که به‌طور خلاصه رهبری تحول‌گرا به‌دنبال ایجاد تغییرات در سازمان به‌منظور تبدیل آن به ماهیتی متفاوت است و سازمان را برای چالش‌های پیش رو آماده می‌کند. این سبک رهبری به‌عنوان تفکری غیرمتعارف و فراتر از دانش است که در مراحل نخست ایجاد سازمان، بسیار مؤثر و مفید است. رهبری تبدیلی بر حفظ فعالیت‌های روزانه، از اینکه سازمان به‌درستی اداره می‌گردد، متمرکز است. این نوع سبک رهبری نیز مبتنی بر اصلاح

5. Beaudoin
6. Simonson
7. Smaldino
8. Albright
9. Zvacek

1. Nworie
2. Portugal
3. Servant
4. Ethical

الگو در این حوزه محقق را بر آن داشت تا به طراحی الگوی رهبری دوسو توان در دانشگاه بپردازد. از لحاظ محتوایی به دلیل نبود الگو در حوزه رهبری دوسو توان در کشور ایران، این پژوهش با هدف کشف و طراحی چنین الگویی از نوآوری لازم برخوردار است. به صورت خلاصه پژوهش‌هایی که در این عرصه صورت گرفته است در جدول ۱ آورده شده‌اند:

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری دوسو توان

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع
ویژگی‌های شخصیتی	- تمایل به غلبه بر موانع (۱)	۱- استرنبرگ و لوبارت (۱۹۹۱)
	- تمایل به تحمل ابهام و خودکارآمدی (۱)	۲- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)
	- هوش هیجانی بالا (۲)	۳- پیروسکاوا (۲۰۱۶)
	- تمایل به ریسک‌پذیری (۱) (۸)	۴- رایش و همکاران (۲۰۰۹)
	- تمایل به نوآوری در پیروان (۳)	۵- بلک (۱۹۹۲)
	- خوش‌بینی (۴)	۶- شیندلر (۲۰۱۵)
	- داشتن روحیه تغییر (۵)	۷- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)
	- تحریک خلاقیت پیروان (۶)	۸- هندریکسون (۲۰۱۵)
ظرفیت جذب	- توجه به تفاوت‌های فردی پیروان (۷)	
	- بهبود توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود (۱)	۱- شیندلر (۲۰۱۵)
	- ایجاد ظرفیت جهت تغییرات در سازمان (۲)	۲- دورسما (۲۰۱۳)
	- تشریح صلاحیت‌ها و ظرفیت‌هایی برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان (۲)	۳- بیسیک (۲۰۱۰)
	- نیاز به ظرفیت‌سازی دروه‌های متنوع از جمله اکتشاف و بهره‌برداری (۳)	
دانش‌افزایی	- کشف و بهره‌برداری از دانش و ارزش‌های جدید (۱)، (۶)	۱- مارچ (۱۹۹۱)
	- مدیریت دانش (۲)	۲- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)
	- تقویت یادگیری و دانش سازمانی (۳)	۳- کراس و همکاران (۲۰۰۵)
	- استقبال از نظرات و ایده‌ها (۴)	۴- زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)
	- به دست آوردن و به‌کارگیری اطلاعات جدید	۵- بلک (۱۹۹۲)
		۶- شیندلر (۲۰۱۵)
بهره‌وری و بهبود مستمر	- احساس بی‌قراری و ناآرامی در درون خود	۱- سنگه (۱۹۹۰)
	- بهبود و بررسی مداوم ساختار و سیستم یک سازمان (۱)	۱- هوسمر (۱۹۹۵)
	- اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان (۲)	۲- جانسون (۲۰۰۹)
	- بررسی راه‌های جدید به‌منظور نوآوری (۳)، (۱۰)، (۱۱)	۳- زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)
	- نوآوری افزایشی و رادیکال و خلاقیت (۴)	۴- بیسیک (۲۰۱۰)
	- ایجاد بهبود مستمر در سازمان در حین دستیابی به اهداف (۵)	۵- کویین و بیٹی (۲۰۱۰)
	- ارتقا اکتشاف و بهره‌برداری (۶)، (۹)، (۱۲)، (۱۳)	۶- هندریکسون (۲۰۱۵)
	- پیچیدگی فعالیت‌ها در زمینه اکتشاف و بهره‌برداری (۷)	۷- توآن لو (۲۰۱۷)
	- پیگیری هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری؛	۸- مارچ (۱۹۹۱)
	- توجه به منافع پیروان (۸)	۹- مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴)
	- آزادسازی ارزش‌های سنتی و فعال‌سازی ارزش‌های کارآفرینی (۷)	۱۰- بلک (۱۹۹۲)
		۱۱- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)
		۱۲- بلداو و همکارانش (۲۰۱۱)
	۱۳- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)	
مدیریت تغییر	- پذیرش تناقض تغییر/ثبات (۱)	۱- دورسما (۲۰۱۳)
	- یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متناقض (۲)، (۳)، (۴)	۲- فارچون (۲۰۱۰)
	- مدیریت تناقضات (۵)، (۶)، (۴)، (۷)، (۸)	۳- یدالهی فارسی (۱۳۹۱)

منبع	مؤلفه‌ها	ابعاد
۴- مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴) ۵- توآن لو (۲۰۱۷) ۶- شیندلر (۲۰۱۵) ۷- رایش و همکاران (۲۰۰۹) ۸- هندریکسون (۲۰۱۵) ۹- آیرلند و هیت (۱۹۹۹) ۱۰- پروست و همکاران (۲۰۱۱) ۱۱- کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) ۱۲- کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	- ایجاد تغییر در سازمان (۹) - ادغام تفکر کوتاه‌مدت و بلندمدت (۱۰) - متقاعد کردن اعضا به الزام تغییر (۱۲)	
۱- توآن لو (۲۰۱۷) ۲- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) ۳- شیندلر (۲۰۱۵) ۴- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶) ۵- رایش و همکاران (۲۰۰۹) ۶- هندریکسون (۲۰۱۵) ۷- مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴) ۸- بلداو و همکارانش (۲۰۱۱)	- تأکید بر شایستگی‌های آموزش خوب (۱)، (۲)، (۳) - آموزش و کنترل (۴) - فراهم کردن رشد حرفه‌ای بالا (۵)، (۶) - یادگیری متناقض (۱)، (۵)، (۶)، (۷) - یادگیری از خطاها (۳) - ارتقای فعالیت‌های کارکنان (۸)	توانمندسازی
۱- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) ۲- بلداو و همکارانش (۲۰۱۱) ۳- یدالهی فارسی (۱۳۹۱) ۴- هندریکسون (۲۰۱۵) ۵- شیندلر (۲۰۱۵) ۶- توآن لو (۲۰۱۷) ۷- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶) ۸- دورسما (۲۰۱۳) ۹- راثو (۱۹۸۹) ۱۰- زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)	- تشویق تفکر خلاق (۱) - انگیزه ریسک‌پذیری به کارکنان (۲)، (۳)، (۴)، (۱۰) - تأثیرگذاری و نفوذ بر رفتار پیروان (۵) - اقدامات اصلاحی (۶)، (۱) - ایجاد حس تعلق (۱) - الهام بخش تیم (۲)، (۸) - تشویق به بسط اهداف (۷)، (۹)	انگیزش و ترغیب
۱- جان آدیر (۲۰۰۰) ۱- کوین و بیٹی (۲۰۱۰) ۲- رایش و همکاران (۲۰۰۹) ۳- هندریکسون (۲۰۱۵)	- مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران - پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی (۱) - هماهنگی اهداف افراد با سازمان (۲)، (۳) - دنبال کردن طیف وسیعی از نیازها و اهداف (۲)، (۳)	پاسخگویی تبدیل اهداف سازمان به اهداف شخصی
۱- جان آدیر (۲۰۰۰) ۲- کانالا (۲۰۰۱) ۳- فینکلستین (۱۹۹۶)	- رهبری تمام یک سازمان یا کسب‌وکار (۱) - دغدغه در مورد تمام محدوده فعالیت‌ها (۲) - مسئولیت کلی و سراسری سازمان (۳)	مدیریت سراسری
۱- هوسمر (۱۹۹۵) ۲- کانالا (۲۰۰۱) ۳- شیندلر (۲۰۱۵) ۴- بلداو و همکارانش (۲۰۱۱) ۵- یدالهی فارسی (۱۳۹۱) ۶- هندریکسون (۲۰۱۵) ۷- توآن لو (۲۰۱۷) ۸- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) ۹- پروست و همکاران (۲۰۱۱)	- رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی (۱) - دغدغه در مورد انتخاب‌های افراد در رأس سازمان (۲) - تفکر خارج از چارچوب‌های تعیین شده (۳)، (۴)، (۵)، (۶) - جستجوی راه‌حل‌های مختلف (۳)، (۵)، (۶) - دادن دید کلی از پروژه و مشخص کردن جهت و آینده (۷)، (۸) - تدوین و ترسیم چشم‌انداز از آینده (۹)، (۴)، (۸)، (۱۰)، (۱۱)، (۱۲)، (۱۳) - تحریک فکری (۴)	تفکر استراتژیک

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع
		۱۰- کوین و بیتنی (۲۰۱۰) ۱۱- ایرلند و هیت (۱۹۹۹) ۱۲- کرکمن و همکاران (۲۰۰۹) ۱۳- بول و هوجبرگ (۲۰۰۰)
آینده‌نگاری	- تنظیم استراتژی مناسب برای سازمان (۱) - تنظیم دستورالعمل‌های مشخص (۳)، (۲) - توجه به طرح‌ها، ضرب العجل‌ها (۲)، (۳) - ایجاد روال‌ها و رویه‌ها و رویکردهای استاندارد شده (۲)، (۳)	۱- بلک (۱۹۹۲) ۲- توان لو (۲۰۱۷) ۳- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)
تبیین مسیر	- عهده دار تمرکز و معنادگی به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان	۱- بول و هوجبرگ (۲۰۰۰)
توجه به بازار	- تمرکز نداشتن بر روی مشتری‌های کنونی (۱) - تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری (۲) - رفتار مشتری مدارانه (۱)	۱- بول و هوجبرگ (۲۰۰۰) ۲- دورسما (۲۰۱۳)
حمایتی	- حمایت از حوزه انسانی و ساختارها (۱)، (۸) - خلق محیط‌های حمایتی و مورد اعتماد (۲)، (۳)، (۴)، (۵)، (۶) - نقش حمایتی رهبران برای توسعه ایده‌های کارکنان (۷)	۱- تونگ (۲۰۱۶) ۲- توان لو (۲۰۱۷) ۳- یدالهی فارسی (۱۳۹۱) ۴- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶) ۵- فارجون (۲۰۱۰) ۶- مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴) ۷- هندریکسون (۲۰۱۵) ۸- شیندلر (۲۰۱۵)
ظرفیت تنظیم	- تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری (۱)، (۳)، (۴)، (۵)، (۶) - تعادل بین ثبات و تغییر (۱)، (۷) - تعادل رفتارهای مختلف رهبری (۲) - سازگاری در پاسخ به تقاضاها و همزمان سازگاری با تغییرات (۲)	۱- زاچر و روسینگ (۲۰۱۵) ۲- شیندلر (۲۰۱۵) ۳- بلدو و همکارانش (۲۰۱۱) ۴- ورا و کروسان (۲۰۰۴) ۵- شریوستاوا (۱۹۸۳) ۶- فارجون (۲۰۱۰) ۷- دورسما (۲۰۱۳)
انعطاف‌پذیری	- توانایی کار در محیط آکنده از ابهام پیچیدگی و مملو از اطلاعات (۱) - توانایی ایجاد تغییر (۲) - انعطاف‌پذیری تغییر بین رفتارهای رهبری به ظاهر متناقض (۳)، (۵) - توانایی حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری (۴)، (۶)، (۷)	۱- همبریک (۱۹۸۲) ۲- بول و هوجبرگ (۲۰۰۰) ۳- کوینها و همکارانش (۲۰۱۶) ۴- ایرلند و هیت (۱۹۹۹) ۵- بلدو و همکارانش (۲۰۱۱) ۶- بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶) ۷- بیسیک (۲۰۱۰)
خلق ساختارهای منعطف	- عدم تمرکز و رسمی سازی (۱)، (۲) - ارتباطات شبکه‌ای (۳)، (۴) - ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباهات (۵)، (۶) - تخصیص منابع (۷) - گسترش منابع مؤثر و کارآمد (۵) - تحلیل موقعیت کنونی سازمان و تشریح آن برای اعضای دیگر سازمان (۸) - تبدیل استراتژی به فعالیت‌های قابل اجرا (۸) - ساختاردهی و ساده سازی (۶)، (۱۱)	۱- ورا و کروسان (۲۰۰۴) ۲- شریوستاوا (۱۹۸۳) ۳- هندریکسون (۲۰۱۵) ۴- یدالهی فارسی (۱۳۹۱) ۵- شیندلر (۲۰۱۵) ۶- بلدو و همکارانش (۲۰۱۱) ۷- مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴) ۸- کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) ۹- پروست و همکاران (۲۰۱۱)

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع
	- دادن فضا برای تفکر مستقل (۵)، (۱۲)	۱۰- کوبنپا و همکارانش (۲۰۱۶)
	- بهینه‌سازی و اجرای فرایندهای کسب و کار فعلی (۹)	۱۱- هوسمر (۱۹۹۵)
	- حفظ انسجام استراتژیک (۱۰)	۱۲- توان لو و همکاران (۲۰۱۷)
	- پیوند فعالیت‌های اجرایی با تفکر (۵)	
یکسان نگری	- یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت (۱)	۱- دورسما (۲۰۱۳)
به حال و آینده	- رشد اهداف بلندمدت سازمان با حفظ و نگهداری اهداف کوتاه مدت (۲)	۲- راثو (۲۰۰۱)
	- نظارت بر تثبیت ارزش‌های کارآفرینی (۱)	۱- زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)
	- نظارت و کنترل برنامه زمانی (۲)، (۳)	۲- توان لو و همکاران (۲۰۱۷)
	- نظارت بر اقدامات اصلاحی (۳)	۳- روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)
نظارت مستمر	- نظارت بر انجام فرایندها، تدوین معیارها و استانداردها در راستای رسالت سازمان (۴)	۴- دورسما (۲۰۱۳)
	- نظارت و ارزیابی عناصر اکتشاف و بهره‌برداری (۵)	۵- تونگ (۲۰۱۶)
		۶- بیسیک (۲۰۱۰)

دانشگاهی در سطح دانشگاه‌های دولتی وجود نداشته است و بررسی جامعی که همه مؤلفه‌های رفتارهای رهبری دوستوان را از دیدگاه صاحب‌نظران لحاظ کرده باشد وجود ندارد. از طرف دیگر، مسئله رهبری دوستوانی و شناسایی مؤلفه‌های رفتارهای مختلف آن و طراحی و پیشنهاد الگویی به‌عنوان راهنمای عمل برای برون رفت از وضعیت کنونی و رسیدن به وضعیت مطلوب تاکنون در ایران مورد بررسی قرار نگرفته است که شاید این پژوهش راهگشایی برای رؤسا و اعضای هیئت‌علمی باشد. هدف‌های ویژه این پژوهش عبارت‌اند از:

- شناسایی مؤلفه‌های رهبری دوستوان رؤسای دانشگاه‌های دولتی.

- ارائه الگوی مفهومی (نظری) رهبری دوستوانی رؤسای دانشگاه‌های دولتی.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که در پژوهش حاضر، به لحاظ کمبود مبانی نظری، امکان نیل به شناخت کافی درباره شاخص‌های مهم مرتبط با مسئله و ارتباط با آن‌ها با یکدیگر وجود ندارد، روش پژوهش کیفی مبنای کار قرار گرفته است. معمولاً پژوهش کیفی که ماهیتاً اکتشافی است، در مواردی استفاده می‌شود که نوعی دغدغه نسبت به فهم چگونگی وقوع پدیده‌ها و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر وجود دارد، نه سنجش رابطه بین متغیرها (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷، ۱۳۱). به عبارتی، علوم اجتماعی با عواملی مفهوم‌دار و مفهوم‌ساز سروکار دارد و پژوهشگران آن درباره آنچه انجام می‌دهند، نظریه‌پردازی می‌کنند (دروین و گراسبرگ، ۱۳۸۸، ۵۵). از این‌رو، در حالی که مطالعه موضوعات طبیعی فقط متضمن هرمنوتیک منفرد است، مطالعه پدیده‌های اجتماعی،

با توجه به این واقعیت که سبک‌های رهبری موجود قادر به یکپارچه‌سازی رفتارهای جدال‌آمیز مورد نیاز توسط بهره‌برداری و اکتشاف نیستند (مدیران و رهبرانی که دو چهره دارند و برای واکنش‌ها یا تصمیمات خود، برخی وقت‌ها گذشته را سرلوحه خود قرار می‌دهند و از آن‌ها به‌عنوان منابع مهم و کلیدی خود برای حفظ و بقا کسب‌وکارشان بهره می‌برند. این در حالی است که آن‌ها می‌دانند در بازار به‌شدت رقابتی برای حفظ منابع باید برای انطباق مؤثر با انعطاف‌پذیری بالایی نگاهی به آینده داشته باشند) تحقیقات گذشته پیش از این؛ نیاز به توسعه یک روش جایگزین که به‌طور مؤثر سازمان‌ها را هدایت کند را تأیید کرده‌اند.

در کنار ایفای نقش مدیریت امور روتین، از جمله چالش‌هایی که رهبران و مدیران دانشگاهی با آن مواجه هستند تسلط آن‌ها به تحولات و رخدادهای محیطی همچون بین‌المللی کردن دانشگاه، ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی پژوهش‌ها، راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان است. پس با این احتساب اکثر چالش‌ها در حوزه کنترل و تسلط رؤسای دانشگاهی قرار دارند که با برنامه‌ریزی جدی و بسترسازی مناسب می‌توانند هم در زمینه مدیریت امور روتین و هم در زمینه فعالیت‌های جدید تعادل را ایجاد کرده و رؤسای ما در نقش رهبر دوستوان باید دارای ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی باشند که میان دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری تعادل لازم را برقرار کنند و دانشگاه‌های کشور را به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم هدایت نمایند. پس رهبران دانشگاهی باید کاری کنند که هم کیفیت اجرایی سازمان بالا برود و نیز مسلط به تحولات محیطی مرتبط با سازمان و برخوردار از تفکر استراتژیک باشند. تاکنون هیچ تحقیق تجربی برای شناسایی مؤلفه‌های رفتارهای رهبری دوستوان رؤسای

هرمنوتیک مضاعف را به مدد می‌طلبد (سایر، ۱۳۸۸، ۳۹). پژوهش کیفی از مجموعه‌ای از روش‌ها، فنون و ابزارها مثل مطالعه موردی، تجربه شخصی، درون‌نگری، شرح‌حال، روایت، مشاهده مشارکتی، مشاهده غیرمشارکتی، مصاحبه عمیق، انواع بشر ساخته‌ها (مصنوعات) فرآورده‌های فرهنگی و انواع متون مبتنی بر مشاهده، متون تاریخی، متون تعاملی و بصری استفاده می‌کند و گستره وسیعی از روش‌های تأویل و تحلیل‌های تفسیری را می‌پوشاند که یکی از این روش‌های تأویل و تحلیل در آن تئوری داده‌بنیاد است. هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های رهبری دوسوتوان رؤسای دانشگاه‌های دولتی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. در این پژوهش از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد^۱، به‌منظور تحلیل داده‌ها استفاده به عمل آمده است، چرا که اعتقاد بر این است که نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است (گلنزر^۲، ۲۰۰۲). روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده (گلنزری)، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال کند، چرا که این رویکرد اگرچه چالشی است، اما مدل‌سازی‌های حاصل از آن؛ در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مسئله افق دید محقق را به‌منظور تحلیل داده‌ها، بسط می‌دهد و بر مبنای رویکرد نخواستار چهارچوب اولیه‌ای موردنظر نیست و کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شده و سپس مقوله‌های با یکدیگر مقایسه می‌گردند تا مقوله‌های اصلی و ابعاد هریک شناسایی و استخراج شوند.

این رویکرد در نظریه داده‌بنیاد، مفروضات از پیش تعریف شده‌ای ندارد، بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند. در این رابطه، گلنزر در غالب مکتوبات خود، دائماً به لفظ دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان اشاره می‌کند. زیرا که نظریه داده‌بنیاد توضیح می‌دهد که چگونه مشارکت‌کنندگان، دغدغه عمده خود را حل می‌کنند، در حالی که ممکن است از نظر مفهومی از این قضیه آگاه نباشند. در نتیجه از نگاه وی، در نظریه داده‌بنیاد، دعوت از مصاحبه‌شوندگان و مرور نظریه توسط آن‌ها، با این هدف‌ها که اعتبار تئوری آزمون شده و یا کنترل شود، کار غلطی است (گلنزر، ۲۰۰۲). به‌طور کلی، رویکرد ظاهرشونده در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، با گذر از ۳ گام اصلی کدگذاری، حاصل می‌شود.

کدگذاری از طریق شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت می‌دهد، به‌طوری که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد (گلنزر، ۱۹۷۸). بر اساس این رویکرد، ۳ گام اصلی کدگذاری، عبارت‌اند از: ۱- کدگذاری باز ۲- کدگذاری انتخابی (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی می‌نامند) ۳- کدگذاری نظری.

پژوهش حاضر نیز با طی کردن این ۳ گام اصلی، اهداف خود را دنبال کرد که در ادامه و در خلال بحث، نحوه کدگذاری در هر یک از این گام‌ها، تشریح شده است.

در این پژوهش، جامعه آماری، رؤسای دانشگاه و دانشکده‌ها، معاونین آموزشی یا پژوهشی آموزش عالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران هستند که در دو حوزه آموزش، پژوهش و بهره‌برداری حضور فعال داشته و دارند؛ که با روش نمونه‌گیری نظری، از میان آن‌ها نمونه‌گیری به عمل آمد. در این رابطه با نمونه‌گیری نظری در رویکرد ظاهرشونده، گلنزر (۱۹۷۸)، تصدیق می‌کند که محققان باید افراد و مجموعه‌ها را خودشان انتخاب کرده و به صورت هدفمند اقدام به نمونه‌گیری کنند؛ زیرا آن‌ها قادرند اطلاعات مفیدی را در حوزه موضوع منتخب خود فراهم آورند. بنابراین در این پژوهش نیز تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۱ نفر از افرادی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری را در دسترس قرار دهند، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته صورت گرفت، چرا که در نظریه داده‌بنیاد، مصاحبه‌ها مطلوب‌ترین داده‌ها هستند (گلنزر و هالتون ۲۰۰۷).

سؤالات کلی که در مصاحبه پرسیده شد شامل سؤالات زیر بودند که در حین پرسیدن سؤالات، سؤالات فرعی دیگری نیز مطرح شد:

- به نظر شما رؤسا و مدیران دانشگاهی برای به‌کارگیری قابلیت‌های موجود دانشگاه خود باید دارای چه کارهایی انجام دهند؟ (قابلیت‌ها)

به نظر شما رؤسا و مدیران دانشگاهی در راستای کشف

فرصت‌های جدید باید چه کارهایی انجام دهند؟ (فرصت‌ها)

- به نظر شما رؤسا و مدیران دانشگاهی در راستای به‌کارگیری قابلیت‌های موجود و هم‌زمان کشف فرصت‌های جدید باید چه کارهایی انجام دهند؟ (هم‌زمانی و انعطاف‌پذیری). نمونه‌های پژوهش در جدول ۲ آمده است که چه افرادی با چه رشته تحصیلی هستند:

جدول ۲. نمونه پژوهش

شهر	پست	مدرک تحصیلی	حوزه تخصصی
تهران	معاون آموزشی	دکتری	علوم انسانی
تهران	معاون پژوهشی	دکتری	فنی و مهندسی
تهران	ریاست دانشکده	دکتری	علوم تربیتی
تهران	معاون آموزشی	دکتری	مدیریت
تهران	ریاست دانشکده	دکتری	علوم تربیتی
تهران	ریاست دانشکده	دکتری	مدیریت
تهران	معاون آموزشی	دکتری	فنی و مهندسی
تهران	ریاست دانشکده	دکتری	ریاضی
تهران	معاون پژوهشی	دکتری	مدیریت
تهران	رئیس پیشین دانشکده	دکتری	مدیریت
تهران	معاون آموزشی	دکتری	مدیریت

یافته‌های پژوهش

یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری براساس مقوله محوری، هدایت شود.

مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می‌کند، حل می‌کنند. در مجموع گلپز (۱۹۷۸)، معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، وی باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد. با توجه به توصیه‌های گلپز، در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه دوم نمودار شد. به طوری که در این مرحله، محقق مقوله محوری را رهبری دوسو توان نام گذاشت. این مقوله به نیاز به سبک رهبری جدید در دانشگاه اشاره دارد چرا که دانشگاه‌ها وارد نسل چهارم شده و باید مدیران در نقش رهبری دوسوتوان حائز ویژگی‌هایی باشند که بتوانند این سازمان را هدایت و راهبری کنند. این مقوله محوری که بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می‌دهد، تمرکز مطالعه و تمرکز داده‌های جمع‌آوری انتخابی در مراحل بعدی خواهد بود.

کدگذاری انتخابی

در رویکرد ظاهرشونده (گلپزری)، زمانی که مقوله محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها، در جهت متغیر محوری، کدگذاری می‌شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری، سروکار دارد. بنابراین، در ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان رهبری دوسو توان صورت گرفت. در جدول‌های ۳ و ۴ کدها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد.

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای استقرایی مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های رهبری دوسو توان در هفت بعد توانمندی‌های فردی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ اخلاق حرفه‌ای و خدمتگزاری؛ مدیریت کلان دانشگاه؛ توسعه همکاری‌های علمی؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها؛ هماهنگی و انعطاف‌پذیری تقسیم‌بندی شده و در نهایت مدل رهبری دوسو توان آمده است. در ادامه به توصیف نحوه کدگذاری و همچنین توضیح هر یک از مؤلفه‌ها می‌پردازیم. بر اساس رویکرد ظاهر شونده (گلپزری)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری براساس مقوله محوری، هدایت شود. مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می‌کند، حل می‌کنند.

در مجموع گلپز (۱۹۷۸)، معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، وی باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد. با توجه به توصیه‌های گلپز، در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه ۴ نمودار شد. در رویکرد ظاهرشونده (گلپزری)، زمانی که مقوله محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها، در جهت محوری، کدگذاری می‌شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری، سروکار دارد. بر اساس رویکرد ظاهرشونده (گلپزری)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود تا بدین ترتیب در مرحله بعدی،

۲- خانواده نوع: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد؛ مانند اشکال، سبک‌ها، طبقات و ...
 ۳- خانواده فرایند: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به فرایندها اشاره دارد؛ مانند: مراحل، فازها، زنجیره‌ها، توالی‌ها و ...
 ۴- خانواده فرهنگی: این خانواده شامل مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به پدیده‌های فرهنگی اشاره دارد؛ به عنوان مثال: هنجارهای اجتماعی، ارزش‌های اجتماعی، اعتقادات اجتماعی و ...

البته گلنیز در مطالعات بعدی خود، تنها به این ۱۸ خانواده کدگذاری نظری بسنده نمی‌کند، بلکه در جریان مکتوبات بعدی خود به نمونه‌های دیگری از کدهای نظری اشاره می‌کند که هر یک دریچه‌های جدیدی را در ذهن محقق می‌گشاید و به وی این امکان را می‌دهد که با دیدگاه رشد یافته‌تری مقولات خود را در جهت ایجاد یک نظریه مبتنی بر داده‌ها تلفیق کند. با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق؛ در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که در پژوهش حاضر، خانواده نوع در رویکرد گلنیزی به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را به عمل می‌آورد؛ چرا که در این پژوهش، انواع متفاوتی از مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری دوسو توان به دست آمده است. در این پژوهش محقق با خواندن مکرر مصاحبه‌های پیاده شده و توجه به کل مباحث مطرح شده سعی کرده است به فهمی از مصاحبه‌ها دست یابد و مقوله اصلی را پیدا کند، سپس با خواندن بخش‌های مختلف هر مصاحبه و تحلیل تک کلمات، عبارات، جملات، سطره و پاراگراف‌ها کدها، مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شد. با بررسی کلیت مصاحبه‌های اجرا شده در طول تحلیل‌ها و بررسی‌های صورت گرفته، ۱۰۶ مفهوم، ۲۵ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی بوده است. در این پژوهش ابتدا یک نمونه از کدگذاری به صورت خلاصه در جدول ۳ آورده شده است و سپس مقوله‌بندی‌های اولیه و ثانویه در جدول ۴ آورده شده است:

در مرحله کدگذاری نظری، اشاره به تلفیق میان مفاهیم، توسط یک الگوی ارتباطی دارد. در واقع، این مرحله از کدگذاری، به محقق اجازه می‌دهد تا به تفکر راجع به مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از ممکنات ذهنی بینجامد؛ نزدیک شود و به صورت تحلیلی، راجع به پیوند ممکن میان مقولات بیندیشد (نوریا و گالتی، ۱۹۹۶). کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کند (گلنیز و هون، ۲۰۰۵). کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند. آن‌ها مانند کدهای حقیقی (که از فرایند کدگذاری باز و انتخابی حاصل شده‌اند)، ظهور یابنده و خودجوش هستند و داستان‌های تکه تکه شده را مجدداً به هم بافته و متصل می‌کنند. بنابراین، کدهای حقیقی بدون کدهای نظری، انتزاعاتی تهی خواهند بود (گلنیز، ۱۹۷۸). گلنیز و هالتون (۲۰۰۷)، در این خصوص عنوان می‌کنند:

کدهای نظری، قلمرو جامع، تصاویر وسیع و یک دیدگاه جدید را ارائه می‌دهند. این کدها به محققان اجازه می‌دهند تا هنگام مکتوب کردن مفاهیم و ارتباط میان آن‌ها، سطح مفهومی را حفظ کنند (گلنیز و هالتون، ۲۰۰۷).

گلنیز در کتابی که در سال ۱۹۶۷، منتشر می‌سازد؛ برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی می‌کند. وی تصریح می‌کند که این ۱۸ خانواده، نسبت به یکدیگر منحصر به فرد نیستند، بلکه به صورت قابل توجهی با یکدیگر همپوشانی دارند. همچنین یک خانواده می‌تواند خانواده دیگر را تقویت سازد و خانواده دیگری را ایجاد کند. گلنیز در هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه‌ای از واژه‌ها اشاره می‌کند که هریک از آن‌ها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، گلنیز در اشاره به هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون معین نحوه پیوند میان واژه‌ها، محقق را آزاد می‌گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدل‌سازی کند. به عنوان مثال ۴ نمونه از خانواده‌های کدگذاری عبارت‌اند از:

۱- خانواده به اصطلاح ۶ سی‌ها: مجموعه‌ای از واژه‌های مرتبط با علل، نتایج، اقتضائات، متن، شرایط و تغییرات همگام

جدول ۳. مفاهیم استخراج یافته در تحلیل محتوایی متن مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه	پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان	مفاهیم
علامه	<p>یک رهبر دانشگاه باید نیاز به پیشرفت داشته باشد. تمایل به مخاطره‌پذیری را حتماً داشته باشد. تأکید بر انجام کارها در اسرع وقت و به شکل صحیح از اولویت‌های رهبران دانشگاهی ماست. مگر می‌شود رهبری دانشگاه را بدون اعتمادبه‌نفس بالا انجام داد. این رهبران باید از کوشش‌های تک‌تک اعضا سپاسگزاری کنند. رهبر موقعیت فعلی سازمان را تحلیل می‌کند و برای اعضا، وضعیت موجود را تشریح می‌کند و آن‌ها را متقاعد می‌کند که ادامه حیات با وضع موجود امکان‌پذیر نیست. رهبر زمان و لحظه مناسب برای تغییر را می‌داند و این توانایی زاینده بصیرت و تفکر رهبر است. رهبرانی این‌چنینی یک ناآرامی و بی‌قراری دائمی را همواره در درون خود احساس می‌کنند. تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه و توجه به منابع درآمدی دیگر از جمله وقف، شرکت‌های زایشی. برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت در جهت کاهش اتکا به اعتبارات دولتی. رهبر باید دارای نبوغ و خلاقیت فردی باشد. اهداف عالی‌ه را تنظیم و با مشارکت جمعی تحقق ببخشد. رهبر دانشگاه باید به همه عوامل و مجموع دانشگاهی خدمت کند. آینده‌نگر باشد و بتونه وضعیت مطلوب و آینده را پیش‌بینی کند. تصمیمات را تجزیه و تحلیل کند و تحلیل‌گر مسائل باشد. بتونه برنامه‌ها و تصمیمات راهبردی را اجرا کند و توانایی عملیاتی کردن برنامه‌ها را داشته باشد. به نظرات دیگران گوش دهد و گفته‌های علمی را به کار بگیرد. او باید سرمایه انسانی و نیروی کار را کارآمد نگه دارد تا بتونه به اهداف سازمانی دست پیدا کند. مدیر باید واقع‌گرا باشد یعنی با توجه به واقعیت‌های موجود عمل کند و از آرمان‌گرایی پرهیز کند. او باید از برنامه‌ریزی آموزشی اطلاع و آگاهی داشته باشد. رؤسا ما باید به دانشجویان و دانش‌آموختگان نگاه ارزشمندی داشته باشن چرا که آن‌ها به لحاظ انسانی و مادی سرمایه‌های ارزشمندی هستن. به آینده‌نگری برای شناسایی زمینه‌ها و حوزه‌های پژوهشی و فناوری آینده بپردازند. تمایل درونی به نسل جوان و پیشرفت آن‌ها. در خصوص رشته‌ها و محتوای آموزشی دروس بازنگری نمایند و رشته‌ها و محتوای دروسی که پاسخگوی نیازهای جامعه نیست مورد بازنگری قرار دهند به تنظیم قراردادها و تفاهم‌نامه‌های همکاری پژوهشی و فناوری با صنعت و مؤسسات خارج از دانشگاه توجه داشته باشن. به شیوه فروش دستاوردهای پژوهشی و محصولات تولیدی توجه کنن. به شیوه مدیریت طرح‌های پژوهشی پیشرفته عنایت داشته و دائماً بازار را مطالعه کنند و اولویت‌های پژوهش را مد نظر قرار دهند. راهکارهای تولید ثروت از علم و دانش توسعه یافته و در دانشگاه‌ها مبنای سیاست‌گذاری بر این قرار گرفته که باید از پژوهش‌های مختلف تولید ثروت کنیم. به عقیده من باید برای دانشگاه‌ها برنامه‌های ویژه‌ای تنظیم کرد. در حوزه تبادل دانشجو و استاد به خصوص در دوره‌های تحصیلات تکمیلی با دانشگاه‌ها معتبر ارتباط برقرار کنیم. در زمینه تبادل استادان نیز کوشش می‌کنیم تا می‌توانیم در قالب فرصت‌های مطالعاتی کوتاه‌مدت استادان را به دانشگاه‌های دیگر بفرستیم. بتوانیم یک سری پروژه‌های مشترک با اساتید خارج از کشور به خصوص استادان به نام و مطرح داشته باشیم. داشتن تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی از فعالیت‌های اساسی است. یکی</p>	<p>۱- تمایل به پیشرفت ۲- تمایل به ریسک ۳- مدیریت زمان ۴- داشتن اعتماد به نفس ۵- قدرشناسی ۶- پاسخگویی به عوامل موقعیتی ۷- بصیرت و بینش رهبر ۸- احساس ناآرامی و بیقراری ۹- تنوع‌بخشی به منابع ۱۰- کاهش تکیه بر اعتبارات دولتی ۱۱- داشتن خلاقیت فردی ۱۲- مدیریت مشارکتی ۱۳- خدمت به عوامل دانشگاهی ۱۴- آینده‌نگری ۱۵- تصمیم‌گیری بهینه ۱۶- عملیاتی کردن برنامه‌ها ۱۷- گوش دادن به نظرات ۱۸- استفاده بهینه از سرمایه انسانی ۱۹- واقع‌گرایی ۲۰- آگاهی از برنامه‌ریزی ۲۱- نگاه ارزشمند به منابع انسانی ۲۲- آینده‌نگری پژوهش‌ها و فناوری‌های آینده ۲۳- تمایل به پیشرفت جوانان ۲۴- بازنگری در محتوای دروس ۲۵- تنظیم تفاهم‌نامه‌های همکاری با صنعت ۲۶- فروش دستاوردهای پژوهشی ۲۷- شناسایی نیازهای بازار و صنعت ۲۸- تفکر و بینش در مورد خلق ثروت ۲۹- تنظیم برنامه ۳۰- تبادل استاد-دانشجو با سایر دانشگاه‌ها ۳۱- اعزام اساتید-دانشجویان به فرصت مطالعات ۳۲- انجام پروژه‌های مشترک با استادان خارج از کشور ۳۳- راه‌اندازی تجهیزات علمی ۳۴- توجه به نیازهای بازار و صنعت ۳۵- تحقیقات دانشگاهی بر مبنای خروجی بازار ۳۶- تأمین شرایط ارتقای اعضای هیئت علمی ۳۷- توجه به سرمایه انسانی و مادی ۳۸- ایجاد شرکت‌های زایشی ۳۹- نگاه سودگرایانه به صنعت ۴۰- هماهنگی آموزش، پژوهش و تجاری‌سازی ۴۱- پیشنهاد اصلاح ساختار</p>

۴۲- پیشنهاد استقلال دانشگاه‌ها
۴۳- گذار از ساختار فعلی به شبکه‌ای

از سیاست‌های به کار برده شده توسط رؤسا به نیاز و تقاضای بازار توجه بیشتری شود. تحقیقات دانشگاهی را بر مبنای خروجی تحقیقات بازار تعریف نماییم. ارتقای علمی استادان و ارزشیابی دانشجویان را نیز بر مبنای ارزش افزوده ناشی از نتایج تحقیقات آن‌ها قرار دهیم. باید به سرمایه‌های انسانی و منابع مادی همزمان در دانشگاه توجه ویژه داشته باشیم. به ایجاد شرکت‌های زایشی و استارت آپی که از پدیده‌های مطرح در دانشگاه‌های امروزی است، بپردازسیم. نگاه سودگرایانه به صنعت داشته باشیم. وظیفه‌ی رهبر بسیار سنگین است چون با دانشگاهی سر و کار دارد که علاوه بر آموزش و پژوهش به کاربردی کردن و تجاری سازی پژوهش‌ها نیز بپردازد. اصلاح ساختار و فرایندهای دانشگاه برای تحقق اهداف فوق. استقلال دانشگاه‌ها در راستای آزادی علمی اعضای هیئت علمی در آموزش و تحقیقات، تصمیم گیری و... برای هدایت و رهبری دانشگاه منطقی است. گذار از ساختار دانشگاه فعلی به دانشگاه و مراکز تحقیقاتی شبکه‌ای.

جدول ۴. مقوله‌های اولیه و ثانویه اصلی مربوط به مدل رهبری دوسو توان

مفاهیم	مقوله اولیه	مقوله ثانویه	مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
بصیرت و بینش / احساس ناآرامی و بی‌قراری / هوشمندی / پشتکار و پایداری / جسارت / دشتن خلاقیت فردی // نفوذ در دیگران / برنامه‌ریزی تعامل با نیروهای دانشگاه / تحمل ابهام // تمایل به پیشرفت / تمایل به ریسک / داشتن اعتماد به نفس / داشتن انگیزه و علاقه // تاب‌آوری / قدرشناسی // توجه به تمایزات فردی / توجه به ایده‌های اعضا / تشویق افراد فعال / تقویت روحیه اعضای هیئت علمی	توانایی‌های فردی	توانمندی‌های فردی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱	۹
	مهارت‌های فردی			
	نگرش			
	رفتار			
تعیین اهداف روشن و واضح / تدوین چشم‌انداز // برنامه‌ریزی راهبردی / قدرت پیش‌بینی / داشتن اندیشه متحولانه / شناسایی پارادایم‌های آینده	هدف‌گذاری	برنامه‌ریزی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۰	۹
	آینده‌نگاری	استراتژیک		
تمایل به پیشرفت جوانان / پاسخگویی / ایجاد اعتماد و همکاری / خوش‌قولی / رازداری و امانت‌داری / دوری از ملاحظات فردی / تبعیت از هنجارهای اخلاقی // خدمت به همه عوامل دانشگاهی / ارزیابی عملکرد فعالیت‌های پژوهشی / پشتکار در پیگیری اهداف متعالی / پیوند نیازهای استادان و دانشگاه / ایجاد شیوه‌های جدید مدیریتی / یگیری رضایت فارغ‌التحصیلان / تغییر روال‌های گذشته / برنامه‌ریزی امور دانشگاهی / درک مسائل آموزش عالی / تنظیم روابط بین منابع / پاسخگویی به عوامل موقعیتی // نظارت بر انجام فرایندها / بازنگری در قوانین و راهبردها / رفع محدودیت قانونی	پایبندی به مهارت‌های اخلاقی	اخلاق‌مداری و خدمت‌گزاری	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱	۱۱
	خدمت‌رسانی و پاسخگویی			
	نظارت مستمر			
مدیریت دانش / کسب دانش در زمینه آموزش عالی / گوش دادن به نظرات / تهیه سیاست‌های آموزشی و	مدیریت دانش	مدیریت کلان دانشگاه	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶	۱۱

م ۷، م ۸، م ۹ م ۱۰، م ۱۱	توسعه و بهبود مستمر دانش	پژوهشی / اجرای مدل‌های یادگیری مداوم /// بازنگری در محتوای دروس / ایجاد روش‌های جدید آموزشی / دانش میان‌رشته‌ای / مشاوره به دانشجویان / گنجاندن سرفصل‌های صنعت در محتوا /// مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری / تفویض اختیار به رؤسای دانشکده - ها / پرورش تفکر انتقادی /// استفاده بهینه از سرمایه انسانی / توجه به نیازهای سرمایه انسانی / تهیه لیستی از قابلیت‌ها /// تنوع‌بخشی به منابع / کاهش تکیه بر اعتبارات دولتی / مدیریت هزینه /// فراهم کردن زمینه برای رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی / ارتقا بر اساس ارتباط با صنعت / توانمندسازی اعضا هیئت علمی		
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱	توسعه همکاری‌های علمی	برنامه‌ریزی انجام پروژه‌های کاربردی / ارتباط مستمر با صنعت / حفظ مزیت رقابتی /// فروش دستاوردهای پژوهشی / تأمین بستر مناسب ارجاع پروژه‌ها به دانشگاه / ارتباط پایان‌نامه‌ها با مشکلات صنعت / نگاه سودگرایانه به صنعت / ثروت آفرینی از دانش / توانمندی رؤسا در فروش ایده‌ها / چانه‌زنی در معاملات /// مشارکت‌های علمی و پژوهشی با سایر دانشگاه‌ها / رصد و ارزیابی جایگاه دانشگاه در سطح بین‌المللی / تبادل استاد-دانشجو با سایر دانشگاه‌ها / انجام پروژه‌های مشترک با استادان خارج از کشور / تأمین امکانات برای دانشجویان خارجی		
م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱	بهره‌گیری از فرصت‌ها	مدیریت زمان / مدیریت پروژه / تعامل مناسب با کارفرمایان /// ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان / تأمین شرایط همکاری با صنعت / برگزاری نشست و جلسات مشترک با صنعت /// استفاده مناسب از ظرفیت‌های اعضا / مدیریت سرمایه فکری / شنوندگان دقیق / بررسی فرصت‌ها و تهدیدها / اخذ نیازهای تحقیقاتی		
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱	هماهنگی و انعطاف‌پذیری	کشف قابلیت‌های موجود و برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری / هماهنگی بین معاونت‌ها / هماهنگی میان اساتید در حوزه‌های مختلف / انعطاف‌پذیری در تنظیم استراتژی / توانمندی مدیریت اکتشاف و بهره‌برداری / ایجاد تحول در معاونت‌ها /// هماهنگی آموزش، پژوهش و تجاری‌سازی / توجه هم‌زمان به آموزش، پژوهش و دانشگاه‌های نسل سوم / ایجاد معاونت‌های مختلف ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر هم‌راستای با صنعت / طراحی ساختارهای چندوجهی /// شفافیت ارتباطات / تیم‌سازی و شبکه‌سازی / تشکیل تیمی از معاونان		
	۷	۲۵	۱۰۶	مجموع

دانشگاهی باید نیاز به پیشرفت داشته باشند و باید تمایل به مخاطره‌پذیری را حتماً داشته باشند. در برابر برخی شرایط ریسک‌پذیر باشند و نترسند و به فکر پیشرفت دانشگاه باشند».

رفتار: مصاحبه‌شونده‌ها بر این اعتقاد بودند که رفتارهای دوسو توانی رهبری مدیران آموزش عالی جدایی از رفتارهای سایر رهبران است. مصاحبه‌شونده ۱۱ اشاره می‌کند: «این رهبران در برابر مشکلات دچار اختلال نمی‌شوند و تاب و تحمل زیادی در برابر مشکلات دارند».

انگیزش: مصاحبه‌شونده‌ها بر این اعتقاد بودند که یک رئیس دانشگاه باید از قدرت انگیزش و تقویت روحیه اعضا برخوردار باشد. مصاحبه‌شونده ۷ اظهار می‌کند که: «رؤسا باید اعضای هیئت‌علمی و کارکنان و دانشجویان را رشد بدهند و همچنین افراد کوشا و فعال را مورد ترغیب و تشویق همه‌جانبه قرار دهند».

برنامه‌ریزی استراتژیک: این مؤلفه از دو مؤلفه فرعی هدف‌گذاری و آینده‌نگاری تشکیل شده است.

هدف‌گذاری: مصاحبه‌شونده‌ها معتقد بودند که رئیس دانشگاه باید از توانایی هدف‌گذاری برای دانشگاه برخوردار باشد تا به راحتی بتواند همه اعضا را برای رسیدن به اهداف هدایت و رهبری کند. به‌عنوان نمونه مصاحبه‌شونده ۲ بیان کرد که: «رئیس دانشگاه صرفاً یک مدیر اداری نیست بلکه یک رهبر با تفکر و اندیشه عالی است که هدف‌های متعالی را دنبال می‌کند».

آینده‌نگاری: مصاحبه‌شونده‌ها معتقد هستند که رؤسای دانشگاهی باید از قدرت آینده‌نگاری برخوردار باشند تا به تدوین چشم‌انداز و پرسپکتیو برای دانشگاه پرداخته و به مدیران کمک می‌کند که با تغییرات روبرو شوند و برای ایجاد تغییر برنامه‌ریزی کنند و از فرصت‌های جدید استفاده کنند و به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۷ اظهار می‌کند: «رؤسای ما باید توانایی پیش‌بینی کردن داشته باشند. رؤسای ما باید توانایی تدوین چشم‌انداز و توانایی تفکر استراتژیک داشته باشند».

اخلاق‌مداری و خدمت‌گزاری: این مؤلفه از سه زیر مؤلفه؛ پایبندی به مهارت‌های اخلاقی، خدمت‌رسانی و پاسخگویی و نظارت مستمر تشکیل شده است.

پایبندی به مهارت‌های اخلاقی: مصاحبه‌شونده‌ها معتقد بودند که رئیس دانشگاه باید از توانایی پایبندی به مهارت‌های اخلاقی برخوردار باشد. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۴ بیان می‌کند که: «رئیس دانشکده لازم است که به اجرای خدمات پاسخگو باشد و نقش و الگوی اخلاقی را ایفا نماید و در زمینه‌های اخلاقی برای همه اعضا اسوه باشد».

به‌طور کلی در مرحله تعیین مؤلفه‌های رهبری دوسوتوان (۱۰۶) مفهوم کلیدی، ۲۵ مقوله اولیه و ۷ مقوله ثانویه) از مصاحبه‌ها شناسایی شد.

بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های رهبری دوسو توان در دانشگاه‌های دولتی در نه مؤلفه تقسیم‌بندی شد. در ادامه به توصیف هر یک از این مؤلفه‌ها می‌پردازیم. مؤلفه‌های توانمندی‌های فردی شامل (توانایی‌های فردی، مهارت‌های فردی، نگرش، رفتار و انگیزش)، برنامه‌ریزی استراتژیک (هدف‌گذاری، آینده‌نگاری)، اخلاق‌مداری و خدمت‌گزاری شامل (پایبندی به مهارت‌های اخلاقی، خدمت‌رسانی و پاسخگویی، نظارت مستمر)؛ مدیریت کلان دانشگاه شامل (مدیریت دانش، توسعه و بهبود مستمر دانش، مدیریت مشارکتی، استفاده از قابلیت‌های سرمایه انسانی، مدیریت مالی، توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی)؛ توسعه همکاری‌های علمی (ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها)؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها شامل (توانمندی جذب، مدیریت تسهیلات، شناسایی توانمندی‌ها)؛ هماهنگی و انعطاف‌پذیری شامل (مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعادل، مدیریت طراحی) است.

توانمندی‌های فردی: از مؤلفه‌های توانایی‌های فردی، مهارت‌های فردی، نگرش، رفتار و انگیزش تشکیل شده است.

توانایی‌های فردی: یافته‌های به دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مصاحبه‌شونده‌ها بر این باور بودند که یکی از عوامل مهم برای اینکه مدیران بتوانند دوسو توان شوند برخوردار از توانایی‌های فردی هستند. برای مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱ اظهار می‌کند که: «رهبر زمان مناسب و لحظه حساس برای شروع تغییر را می‌داند. این توانایی زاینده بصیرت و تفکر رهبر که از چیزی ذاتی در درون خود فرد است که نه‌تنها برای سازمان استراتژی مناسب تدوین می‌کند بلکه زمان مناسب برای تغییر را هم می‌داند. رهبران یک ناآرامی و بی‌قراری دائمی را همواره در درون خود احساس می‌کنند».

مهارت‌های فردی: داشتن مهارت‌های فردی از جمله مواردی است که مصاحبه‌شونده‌ها به آن اشاره داشته و معتقد بودند که داشتن مهارت‌های فردی برای رهبر دوسو توان شدن امری ضروری است. برای مثال مصاحبه‌شونده ۹ اظهار داشت: «من به‌عنوان یک رئیس کارآفرین باید قادر به تحمل اتهامات پیش رو باشم. شرایط دوگانه‌ای پیش روی ما قرار می‌گیرد که ما با سعه صدر باید با آن شرایط روبرو شویم».

نگرش: مصاحبه‌شونده‌ها بر این اعتقاد بودند که یک رئیس دانشگاه باید واجد نگرش‌های لازم برای رهبری دوسو توان باشند. به‌عنوان نمونه مصاحبه‌شونده ۱ اظهار می‌کند: «رهبران

مشارکت کنند. مصاحبه‌شونده ۳ بیان کرد که: «در سال‌های بعد و آتی رؤسای دانشکده‌ها بتوانند خودشان مستقل عمل کنند و اختیارات وسیعی داشته باشند و رئیس برای تصمیم‌گیری‌ها، نظرات اعضا را نیز بخواهد، چون گاهی اوقات نتایج خیلی بهتری در تصمیم‌گیری‌های جمعی نسبت به فردی به دست می‌آید».

استفاده از قابلیت‌های سرمایه انسانی: مصاحبه‌شونده‌ها بر این عقیده بودند که در صورتی که افراد با یکدیگر همانند یک تیم کار کنند، اهداف خیلی پیچیده به راحتی قابل حصول هستند و مدیران باید از قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی در دانشگاه استفاده کنند. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۱ بیان می‌کند که: «رئیس باید سرمایه انسانی و نیروی کار را کارآمد نگه داره تا بتواند به اهداف سازمانی دست پیدا کند و تیم و گروهی از اعضا برای رسیدن به اهداف تشکیل بدهد».

مدیریت مالی: مصاحبه‌شونده‌ها اظهار می‌کنند که مدیریت مالی به منظور برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های مالی مانند تأمین بودجه و استفاده از وجوه است و رؤسا باید کاری انجام بدهند که تکیه به اعتبارات دولتی را کاهش بدهند و به منابع خود دانشگاه متکی باشند. مصاحبه‌شونده ۶ بیان می‌کند که: «رؤسای دانشگاه باید به این نکته توجه کنند که درآمدهای دانشگاه نایستی تنها از پول نفت دریافت شود بلکه باید هر دانشگاهی برای خود درآمدزایی کند و به منابع خود متکی باشد و رئیس منابع مالی را در نظر داشته باشد».

توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی: مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌کنند که به طور ویژه موضوع رشد حرفه‌ای اعضا و جلوگیری از فرسودگی شغلی آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد و برنامه‌ریزی برای ارتقا و رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی باید بخشی از برنامه‌ریزی‌های رؤسای دانشگاهی قرار بگیرد. مصاحبه‌شونده ۳ بیان کرد که: «رؤسای دانشگاه باید آیین‌نامه‌های ارتقای اعضای هیئت علمی را موردبازنگری قرار دهند و پیشنهادها لازم به وزارت علوم بدهند و زمینه را برای رشد حرفه‌ای آن‌ها فراهم کنند تا دچار فرسودگی شغلی و درنهایت اخراج آن‌ها نشود».

توسعه همکاری‌های علمی: این مؤلفه از ۳ زیر مؤلفه تشکیل شده است که شامل ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها است.

ارتباط با صنعت: مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند که رؤسا باید به طراحی و برنامه‌ریزی انجام پروژه‌های کاربردی با صنعت بپردازند و مدام با صنعت ارتباط داشته باشند و هیچ‌گاه دانشگاه ارتباط خودش را با صنعت قطع نکند. مصاحبه‌شونده ۳ بیان می‌کند که: «هدف رئیس باید از طراحی و پیاده‌سازی ارتباط با

خدمت‌رسانی و پاسخگویی: مصاحبه‌شونده‌ها معتقد بودند که رؤسای دانشگاهی باید توانایی خدمت‌رسانی و خدمت‌گرایی به همه اعضا را داشته باشند. مصاحبه‌شونده ۱ بیان می‌کند که: «برای یک رهبر دانشگاه خیلی مهم است که در جو دانشگاه به همه عوامل و مجموع دانشگاهی خدمت کند؛ یعنی به نوعی خدمت‌رسان و خادم تمام اعضای دانشگاه باشد».

نظارت مستمر: مصاحبه‌شونده‌ها معتقد بودند که رؤسا باید نظارت بر انجام کامل فرایندها داشته باشند و بازنگری در قوانین و راهبردها داشته باشند. مصاحبه‌شونده ۲ اظهار می‌کند که: «رؤسای دانشگاه‌ها در کل باید از قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها به نحو صحیح استفاده کنن و از قوانین وضع شده تبعیت کرده ولی گاهی اوقات با واضعان قوانین در صورت امکان مذاکراتی داشته تا برخی از قوانین را تغییر دهند».

مدیریت کلان دانشگاه: این مؤلفه از ۶ زیر مؤلفه تشکیل شده است: مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، مدیریت مشارکتی، تیم‌سازی و کارگروهی، مدیریت مالی و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی.

مدیریت دانش: مصاحبه‌شوندگان بر این اعتقاد بودند که رؤسای دانشگاه‌ها باید از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش و ایجاد مدل‌های یادگیری مداوم برخوردار باشند. مصاحبه‌شونده ۶ بیان می‌کند که: «رؤسای دانشگاه باید نسبت به روندهای در حال ظهور در آموزش عالی کسب دانش کنند و صد البته رؤسای باید به شیوه‌های جدید فکری در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه‌ای برای بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه بپردازند».

توسعه و بهبود مستمر دانش: مصاحبه‌شونده‌ها بر این اعتقاد بودند که رؤسای دانشگاه باید به ایجاد روش‌های جدید آموزش، یاددهی روش‌های تدریس و گنجاندن دانش روز و بومی کشورمان بپردازند. مصاحبه‌شونده ۱ بیان می‌کند که: «بر همه رؤسای دانشگاهی به نظر اینجانب واجب است که در خصوص رشته‌ها و محتوای آموزشی دروس بازنگری کنند و رشته‌ها و محتوای دروسی که پاسخگوی نیازهای جامعه نیست موردبازنگری قرار دهند و محتوایی که هیچ کاربردی در ایران ندارد چه ارزشی می‌تواند داشته باشد و فقط برای ارتقا خودمون، مطالب و کتاب‌ها و مقالاتی را از خارج از کشور گرفته و بدون اینکه آن‌ها را بومی کنیم به خورد جامعه و دانشگاهیان می‌دهیم».

مدیریت مشارکتی: مصاحبه‌شونده‌ها بر این اعتقاد بودند که رؤسای دانشگاهی باید به تقویت تصمیم‌گیری گروهی در سراسر دانشگاه بپردازند و از اعضا بخواهند که در تصمیم‌گیری‌ها

کارهایی هست که رؤسای دوسو توان بایستی آن‌ها را انجام بدهند».

شناسایی توانمندی‌ها: مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌کنند که رؤسا باید به شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها و سرمایه‌های انسانی و فکری در دانشگاه بپردازند و بزرگ‌ترین تهدید برای دانشگاه این است که از توانایی‌های سرمایه فکری و انسانی استفاده به عمل نیاید و رؤسا قادر نباشند از فرصت‌ها نهایت استفاده را به عمل آورند. مصاحبه‌شونده ۵ بیان داشت که: «استفاده درست از نیروی کار متیونه بهترین ظرفیت برای پاسخگویی به تغییرات سریع تکنولوژی باشه. نیروی انسانی و نیروی فکری دانشگاه‌ها عظیم‌ترین سرمایه-های دانشگاه‌ها هستند که نبایستی به راحتی از دست بروند».

هماهنگی و انعطاف‌پذیری: این مؤلفه نیز از سه زیر مؤلفه با نام‌های مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعادل و مدیریت طراحی تشکیل شده است.

مهارت‌های ارتباطی: مصاحبه‌شونده‌ها بر این عقیده بودند که رؤسای دانشگاهی باید به هماهنگی میان حوزه‌های مختلف و هماهنگی میان اساتید در حوزه‌های مختلف بپردازند و به ایجاد ارتباط میان ایجاد فرصت و بهره‌برداری از فرصت‌ها بپردازند. مصاحبه‌شونده ۷ اظهار می‌کند که: «هماهنگی و ارتباط بین اساتید علاقه‌مند به آموزش و اساتید علاقه‌مند به پژوهش و تجاری‌سازی از دیگر کارهای منحصربه‌فردی است که رئیس دانشگاه می‌تواند انجام دهد».

مدیریت تعادل: مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌کردند که هماهنگی بایستی میان آموزش، پژوهش و دانشگاه‌های نسل سوم وجود داشته باشه و همچنین ساختارها باید انعطاف‌پذیر باشند و تعادلی بین واحدهای مختلف ایجاد شود. مصاحبه‌شونده ۶ بیان می‌کند که: «رؤسای دانشگاه باید هم‌زمان به کاربردی بودن فعالیت‌های علمی و آموزشی و تولید علم هم‌چنین به اصلاح نظام مدیریتی و تعادل بین همه واحدها حاضر در دانشگاه بپردازند».

مدیریت طراحی: مصاحبه‌شونده‌ها بر این عقیده بودند که مدیریت طراحی برای ایجاد ساختار و سازمان هست و درواقع مسیری تعریف شده است که از اکتشاف تا اجرا را در بر می‌گیرد. مصاحبه‌شونده ۱۰ بیان می‌کند که: «رؤسا به‌عنوان رهبران دانشگاهی باید به ایجاد ساختارهای چندوجهی و تشکیل تیمی از معاونان مختلف در حوزه‌های مختلف بپردازند».

اعتبارسنجی در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، بخشی فعال از فرایند پژوهش است؛ برای مثال، پژوهشگر در خلال روال مقایسه پیوسته در کدگذاری باز، بین داده‌ها و اطلاعات و مقوله‌های در حال ظهور، کثرت ایجاد می‌کند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶؛ ۸۸). مقایسه پیوسته به این اشاره دارد که پژوهشگر وقایع، رویدادها و فعالیت‌ها را

صنعت ایجاد سیستمی برای رسیدن به منافع مشترک برای اعضای هیئت‌علمی، دانشجویان و دانشگاه باشد و منافع صنعت و دانشگاه باشد».

تجاری‌سازی: مصاحبه‌شونده‌ها بر این اتفاق نظر داشتند که رؤسای دانشگاه‌ها باید به ثروت آفرینی از دانش توجه کنند و در معاملات به چانی زنی با رؤسای صنعتی بپردازند و در کل سعی رؤسا بر این باشد که پایان‌نامه‌ها در گوشه‌ای از کتابخانه خاک نخورند و ایده‌ها را به فروش برسانند. مصاحبه‌شونده ۱ بیان می‌کند که: «رؤسا باید به شیوه فروش دستاوردهای پژوهشی و محصولات تولیدی توجه کنن. به شیوه مدیریت طرح‌های پژوهشی پیشرفته عنایت داشته و دائماً بازار را مطالعه کنند و اولویت‌های پژوهش را مدنظر قرار دهند».

بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها: مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند که رؤسای دانشگاه‌ها باید به رصد و ارزیابی جایگاه دانشگاه در سطح بین‌المللی و انجام پروژه‌های مشترک با دیگر دانشگاه‌ها بپردازند. مصاحبه‌شونده ۲ بیان می‌کند که: «رؤسای دانشگاهی باید به ایجاد فرصت‌های همکاری و مشارکت با سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی کشور و یا خارج از کشور بپردازند و به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری به‌منظور ارتقا و افزایش سطح همکاری‌ها و همچنین مشارکت‌های علمی و پژوهشی ملی و بین‌المللی با سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی بپردازند».

بهره‌گیری از فرصت‌ها: این مؤلفه نیز از سه زیر مؤلفه توانمندی جذب، مدیریت تسهیلات و شناسایی توانمندی‌ها تشکیل شده است.

توانمندی جذب: مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند که رؤسا بایستی تعامل مناسبی با کارفرمایان داشته باشند و بتوانند به تخصیص، پیگیری و جذب منابع و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص بپردازند. مصاحبه‌شونده ۴ بیان کرد که: «پیگیری و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص و اتمام و تکمیل پروژه‌ها مطابق با بودجه مصوب ازجمله کارهاییست که رهبران بایستی انجام دهند و بتوانند منابع را جذب دانشگاه کنند».

مدیریت تسهیلات: مصاحبه‌شونده‌ها اظهار می‌کنند که رؤسای دانشگاه باید به ایجاد و تأمین تسهیلات و ایجاد شرکت‌ها از جمله شرکت‌های دانش‌بنیان در سطح دانشگاه به‌منظور استقلال مالی دانشگاه‌ها بپردازند. مصاحبه‌شونده ۷ مطرح کرد که: «رؤسای دانشگاه باید جلسات مشترکی میان مسئولین دانشگاه و متخصصین صنایع برگزار کنند. برگزاری سمینار و نمایشگاه‌های علمی و فنی با همکاری صنایع و زمینه‌های همکاری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه با مراکز صنعتی ازجمله

مطرح می‌شود. در مورد پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی انجام شده هنگام حروفچینی متون توسط فرد توجه کرد. در طول مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روش تعیین پایایی تحلیل است. میزان توافق درون موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روش پایایی تحلیل است (مقیمی، ۱۳۹۴: ۱۱۵). در این پژوهش از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی استفاده شده است.

کواله (۱۹۹۶) معتقد است: برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شود. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه است به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به‌عنوان نبود توافق مشخص می‌شود. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری انجام شده توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\%100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون}$$

روش محاسبه درصد پایایی بازآزمون

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب و هر کدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی دهروزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول آمده است. شایان ذکر است که تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی است؛ به‌عنوان مثال در جدول ۵، تعداد توافقات ۱۶ جفت و یا به‌عبارت‌دیگر ۳۲ کد است.

جدول ۵. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی باز آزمون
۱	مصاحبه سوم	۴۰	۱۶	۸	۸۰٪
۲	مصاحبه ششم	۲۹	۱۲	۵	۸۲٪
۳	مصاحبه ده	۲۵	۹	۷	۷۲٪
کل		۹۴	۳۷	۲۰	۷۸٪

شده برابر با ۷۸ درصد است و از آنجا که پایایی بیش از ۶۰ درصد قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است (کواله، ۱۹۹۶).

شناسایی و پیوسته آن‌ها را با یک طبقه نوظهور مقایسه می‌کند؛ به این ترتیب آن طبقه را شکل می‌دهد و اشباع می‌شود (کرسول، ۱۳۹۴: ۲۹۰). به‌عبارت‌دیگر، فرایند کسب اطلاعات از گردآوری داده‌ها و مقایسه آن‌ها با طبقات در حال شکل‌گیری را روش مقایسه پیوسته گویند (کرسول، ۱۳۹۴: ۸۸).

همین فرایند امتحان کردن داده‌ها در برابر مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری روی می‌دهد. پژوهشگر پرسش‌هایی مطرح می‌کند که مقوله‌ها را ربط می‌دهد و سپس به بین داده‌ها می‌گردد و به دنبال مدرک، پیشامد و وقایع می‌گردد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۸). در این پژوهش نیز برای اعتبارسنجی یافته‌ها در مرحله کدگذاری باز به روش مقایسه‌ای پیوسته به تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌ها پرداخته و در مرحله کدگذاری محوری بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها انجام شد.

از نظر کرسول پژوهشگران کیفی به‌منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش حداقل از دو راهبرد استفاده کنند (کرسول، ۲۰۰۷: ۱۳۳). به‌منظور اطمینان از روایی پژوهش اقدامات ذیل انجام شد:

۱- تطبیق توسط اعضا: پژوهشگر از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برای برقرار ساختن اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفاسیر استفاده می‌کند (کرسول، ۱۳۹۴: ۲۵۵). در این پژوهش، دو نفر از مشارکت‌کنندگان، گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل مقوله‌ها را بازبینی کردند و پیشنهادهای آن‌ها در پارادایم کدگذاری اعمال شد.

۲- بررسی همکار: نوعی کنترل بیرونی بر فرایند پژوهش است. کرسول (۱۳۹۴) این نقش را همانند نقش منتقد مدافع می‌داند؛ فردی که با پژوهشگر صادق است و سؤال‌های چالش‌برانگیزی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر ارائه می‌کند. دو نفر از استادان دانشگاهی نیز پارادایم کدگذاری را بررسی کردند و نظر آن‌ها نیز در تدوین الگو مورد استفاده قرار گرفت.

پایایی به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. پایایی در مصاحبه در مراحل چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی دهروزه برابر ۹۴، تعداد کل توافقات انجام شده بین سه مصاحبه برابر ۳۷ و تعداد کل نبود توافقات بالغ بر ۲۰ مورد است؛ بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد نتیجه استفاده از فرمول یاد

محاسبه پایایی بین دو کدگذار

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون}$$

روش محاسبه پایایی بین دو کدگذار

در این فرمول تعداد توافقات اشاره به تعداد کدهای مشترک و یکسان بین پژوهشگر و کدگذار همکار دارد. تعداد کل کدها نیز مجموع کدهای استخراجی بین پژوهشگر و کدگذار است. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول آمده است. یادآوری این نکته ضروری است که تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی است (کواله، ۱۹۹۶).

جدول ۶. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی باز آزمون
۱	مصاحبه سوم	۳۸	۱۴	۱۰	۷۳٪
۲	مصاحبه ششم	۳۲	۱۳	۶	۸۱٪
۳	مصاحبه ده	۲۸	۱۰	۸	۷۱٪
کل		۹۸	۳۷	۲۴	۷۵٪

مصاحبه‌ها به این شرح است: مؤلفه‌های توانمندی‌های فردی شامل (توانایی‌های فردی، مهارت‌های فردی، نگرش، رفتار و انگیزش)، برنامه‌ریزی استراتژیک (هدف‌گذاری، آینده‌نگاری)، اخلاق‌مداری و خدمت‌گرایی شامل (پایبندی به مهارت‌های اخلاقی، خدمت‌رسانی و پاسخگویی، نظارت مستمر)؛ مدیریت کلان دانشگاه شامل (مدیریت دانش، توسعه و بهبود مستمر دانش، مدیریت مشارکتی، استفاده از قابلیت‌های سرمایه انسانی، مدیریت مالی، توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی)؛ توسعه همکاری‌های علمی (ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها)؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها شامل (توانمندی جذب، مدیریت تسهیلات، شناسایی توانمندی‌ها)؛ هماهنگی و انعطاف‌پذیری شامل (مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعادل، مدیریت طراحی) است.

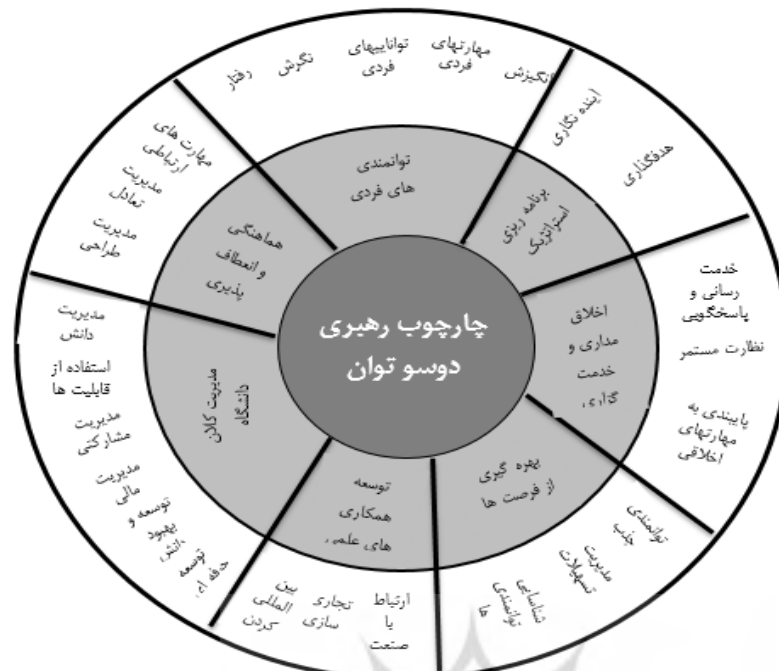
مؤلفه توانمندی‌های فردی؛ مهارت‌هایی هستند که توانایی اجتماعی و روحی فرد را افزایش می‌دهند و موجب می‌شوند تا او بتواند به نحوی بهتر و مؤثرتر با مشکلات و دشواری‌ها مواجه شود. هر قدر مهارت‌های فردی شخص بالاتر باشد، او بهتر می‌تواند سلامت روان و رفتار خود را حفظ کند و به شیوه‌ای منطقی و کارآمد مشکلات پیش‌آمده را برطرف کند. مؤلفه توانمندی فردی شامل توانایی‌های فردی که شامل مفاهیم بصیرت و بینش، احساس ناآرامی و بی‌قراری، هوشمندی، پشتکار و پایداری، جسارت داشتن خلاقیت فردی، مهارت‌های فردی نیز شامل مفاهیم نفوذ در دیگران، برنامه‌ریزی تعامل با نیروهای دانشگاه/تحمل ابهام.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، یکی از استادان آشنا به تحلیل مضمون درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند و در ادامه پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که تعداد کل کدها که توسط پژوهشگر و همکار به ثبت رسیده است برابر با ۹۸، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۷ و تعداد کل نبود توافقات بین این کدها برابر با ۲۴ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش با استفاده از فرمول یاد شده برابر با ۷۵ درصد است و از آنجایی که پایایی بیش از ۶۰ درصد قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است. مدل برآمده از دل مصاحبه‌ها به این شکل آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه به‌عنوان دستاورد این پژوهش با نام طراحی الگوی رهبری دوسو توان در دانشگاه‌ها مطرح شده، پاسخ به این پرسش محوری است که مؤلفه‌های رهبری دوسو توان در نظام آموزش عالی چه مؤلفه‌هایی است؟ در واقع، این پژوهش به دنبال این است که تا مجموع ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، مهارت‌ها و شایستگی‌های یک مدیر را که می‌کوشد به‌گونه‌ای دوسو توان باشد، با توجه به شرایط محیطی تبیین کند. در مجموع جامعه آماری پژوهش مدیران یا معاونینی بودند که در زمینه مدیریت تحصیل کرده و دارای چند سال سابقه کاری در آموزش عالی هستند و به سؤالات مصاحبه پاسخ داده و با ۱۱ نفر پژوهش به اشیاع رسید. آنچه در این پژوهش در مقایسه با سایر دیدگاه‌های مطرح شده درباره مؤلفه‌های رهبری خودنمایی می‌کند، گستردگی مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدیران آموزش عالی و توجه به همه عوامل است. مؤلفه‌های برآمده از دل



شکل ۱. مدل رهبری دوسو توان رؤسای دانشگاه‌های دولتی

پارادایم‌های آینده است که مصاحبه‌شوندگان مختلف به آن‌ها اشاره داشته‌اند. این مؤلفه با یافته‌های تفکر استراتژیک هوسمر (۱۹۹۵)، کانلا (۲۰۰۱)، شیندلر (۲۰۱۵)، بلدوا و همکارانش (۲۰۱۱)، یدالهی فارسی (۱۳۹۱)، هندریکسون (۲۰۱۵)، توآن‌لو (۲۰۱۷)، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)، پروست و همکاران (۲۰۱۱)، کوپین و بیٹی (۲۰۱۰)، آیرلند و هیت (۱۹۹۹)، کرکمن و همکاران (۲۰۰۹)، بول و هوچیرگ (۲۰۱۱)، آینده‌نگاری بلک (۱۹۹۲)، توآن‌لو (۲۰۱۷)، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی و هماهنگی دارد.

مؤلفه اخلاق‌مداری همیشه انجام دادن کار درست است حتی زمانی که کسی شما را نگاه نمی‌کند، یا حتی زمانی که تصمیم‌گیری آسان نیست. یا ممکن است اخلاق‌مداری را صادق بودن نسبت به خودتان و کلام‌تان بدانید حتی زمانی که با پیامدهای جدی و زیان‌آور تصمیم‌گیریتان مواجه می‌شوید. اخلاق‌مداری و خدمت‌گزاری شامل پایبندی به مهارت‌های اخلاقی، خدمت‌رسانی و پاسخگویی، نظارت مستمر است که مؤلفه پایبندی به مهارت‌های اخلاقی شامل تمایل به پیشرفت جوانان، پاسخگویی، ایجاد اعتماد و همکاری، خوش‌قولی، رازداری و امانت‌داری، دوری از ملاحظات فردی، تبعیت از هنجارهای اخلاقی؛ خدمت‌رسانی و پاسخگویی نیز شامل مفاهیم خدمت به همه عوامل دانشگاهی، ارزیابی عملکرد فعالیت‌های پژوهشی، پشتکار در پیگیری اهداف متعالی، پیوند

نگرش هم شامل مفاهیم تمایل به پیشرفت، تمایل به ریسک، داشتن اعتمادبه‌نفس، داشتن انگیزه و علاقه. رفتار هم شامل تاب‌آوری، قدرشناسی است و انگیزش نیز به توجه به تمایزات فردی، توجه به ایده‌های اعضا، تشویق افراد فعال، تقویت روحیه اعضای هیئت‌علمی است که مصاحبه‌شوندگان به آن‌ها اشاره کرده‌اند. مؤلفه توانمندی‌های فردی با یافته‌های ویژگی‌های شخصیتی استرنبرگ و لوبارت (۱۹۹۱)؛ روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)؛ پیروسکاوا (۲۰۱۶)؛ رایش و همکاران (۲۰۰۹)؛ بلک (۱۹۹۲)؛ شیندلر (۲۰۱۵)؛ بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)؛ هندریکسون (۲۰۱۵) همخوانی دارد. همچنین با یافته‌های خلاقیت سنگه (۱۹۹۰) و همچنین انگیزش و ترغیب روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)، بلدوا و همکاران (۲۰۱۱)، یدالهی فارسی (۱۳۹۱)، هندریکسون (۲۰۱۵)، شیندلر (۲۰۱۵)، توآن‌لو (۲۰۱۷)، بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)، دورسما (۲۰۱۳)، راثو (۱۹۸۹)، زاچر و روسینگ (۲۰۱۵) همخوانی و هماهنگی دارد.

مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک به موفقیت بلندمدت سازمان توجه دارد. بنابراین تمرکز آن بر آینده است، به عبارتی در این مرحله تلاش می‌شود تا آینده سازمان ترسیم شود. مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک که متشکل از دو بعد هدف‌گذاری، آینده‌نگاری است که هدف‌گذاری شامل تعیین اهداف روشن و واضح/تدوین چشم‌انداز؛ آینده‌نگاری نیز شامل مفاهیم برنامه‌راهبردی، قدرت پیش‌بینی، داشتن اندیشه متحولانه، شناسایی

بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)، رایش و همکاران (۲۰۰۹)، هندریکسون (۲۰۱۵)، مایرون، ارزه و ناوه، بلداو و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی و هماهنگی دارد.

توسعه همکاری‌های علمی؛ طراحی و برنامه‌ریزی انجام پروژه‌های کاربردی با صنعت و ارتباط مداوم با صنعت و دانشگاه‌های دیگر است تا هیچگاه دانشگاه ارتباط خود را با صنعت و دانشگاه‌های دیگر قطع نکند. توسعه همکاری‌های علمی شامل ارتباط با صنعت، تجاری‌سازی و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها است که ارتباط با صنعت شامل مفاهیم برنامه‌ریزی انجام پروژه‌های کاربردی/ ارتباط مستمر با صنعت، حفظ مزیت رقابتی است و تجاری‌سازی نیز شامل مفاهیم فروش دستاوردهای پژوهشی، تأمین بستر مناسب ارجاع پروژه‌ها به دانشگاه، ارتباط پایان‌نامه‌ها با مشکلات صنعت، نگاه سودگرایانه به صنعت، ثروت‌آفرینی از دانش، توانمندی رؤسا در فروش ایده‌ها، چانه‌زنی در معاملات است و همچنین بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها نیز شامل مفاهیم مشارکت‌های علمی و پژوهشی با سایر دانشگاه‌ها، رصد و ارزیابی جایگاه دانشگاه در سطح بین‌المللی، تبادل استاد-دانشجو با سایر دانشگاه‌ها، انجام پروژه‌های مشترک با اساتید خارج از کشور، تأمین امکانات برای دانشجویان خارجی است که مصاحبه‌شوندگان در جریان مصاحبه به این مفاهیم اشاره کرده‌اند. این مؤلفه ویژه دانشگاه است و تا حدودی با یافته‌های بول و هوجیرگ (۲۰۰۰)؛ دورسما (۲۰۱۳) همخوانی و هماهنگی دارد. بهره‌گیری از فرصت‌ها به فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های متعدد روی محصولات جدیدی اشاره دارد که برآمده از فرصت‌هایی است که در مقیاس‌های بزرگ‌تر عملی می‌شود. مدیران می‌توانند با به دست آوردن زمان و گردآوری اطلاعات موردنیاز، عدم اطمینان‌ها را کاهش داده و منابع و قابلیت‌های سازمان را قبل از تصمیم‌گیری پیرامون ورود به بازار و بهره‌برداری از فرصت مهیا سازند. بهره‌گیری از فرصت‌ها شامل توانمندی جذب، مدیریت تسهیلات، شناسایی توانمندی‌ها است که توانمندی جذب شامل مفاهیم مدیریت زمان، مدیریت پروژه، تعامل مناسب با کارفرمایان است؛ مدیریت تسهیلات نیز شامل مفاهیم ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، تأمین شرایط همکاری با صنعت، برگزاری نشست و جلسات مشترک با صنعت است و همچنین شناسایی توانمندی‌ها نیز شامل مفاهیم استفاده مناسب از ظرفیت‌های اعضا، مدیریت سرمایه فکری، شنوندگان دقیق، بررسی فرصت‌ها و تهدیدها، اخذ نیازهای تحقیقاتی است.

نیازهای اساتید و دانشگاه، ایجاد شیوه‌های جدید مدیریتی، پیگیری رضایت فارغ‌التحصیلان، تغییر روال‌های گذشته، برنامه‌ریزی امور دانشگاهی، درک مسائل آموزش عالی، تنظیم روابط بین منابع؛ پاسخگویی به عوامل موقعیتی و نظارت مستمر نیز شامل مفاهیم نظارت بر انجام فرایندها، بازنگری در قوانین و راهبردها، رفع محدودیت قانونی است. مؤلفه‌های این بعد با یافته‌های نظارت مستمر زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)، توآن‌لو و همکاران (۲۰۱۷)، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)، دورسما (۲۰۱۳)، تونگ (۲۰۱۶)، بیسیک (۲۰۱۰) همخوانی و هماهنگی دارد. مدیریت کلان دانشگاه؛ جمع کردن همه فعالیت‌های سازمانی است تا مدیر بتواند بر روی برآورده کردن نیازها و رسیدن به اهداف سازمان تمرکز داشته باشد. مدیریت کلان دانشگاه شامل مدیریت دانش هست که از مفاهیم مدیریت دانش، کسب دانش در زمینه آموزش عالی، گوش دادن به نظرات، تهیه سیاست‌های آموزشی و پژوهشی، اجرای مدل‌های یادگیری مداوم تشکیل شده است؛ توسعه و بهبود مستمر دانش که متشکل از مفاهیم بازنگری در محتوای دروس، ایجاد روش‌های جدید آموزشی، دانش میان‌رشته‌ای، مشاوره به دانشجویان، گنجاندن سرفصل‌های صنعت در محتوا است؛ مدیریت مشارکتی نیز متشکل از مفاهیم مشارکت‌های ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار به رؤسای دانشکده‌ها، پرورش تفکر انتقادی است و استفاده از قابلیت‌های سرمایه انسانی نیز شامل مفاهیم استفاده پهنه از سرمایه انسانی، توجه به نیازهای سرمایه انسانی، تهیه لیستی از قابلیت‌ها، مدیریت مالی نیز شامل مفاهیم تنوع‌بخشی به منابع، کاهش تکیه بر اعتبارات دولتی، مدیریت هزینه و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی نیز شامل مفاهیم فراهم کردن زمینه برای رشد حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، ارتقا بر اساس ارتباط با صنعت، توانمندسازی اعضا هیئت‌علمی است که قالب مصاحبه‌شوندگان به این مفاهیم اشاره کرده‌اند. این مؤلفه با یافته‌های مدیریت سراسری آدیر (۲۰۰۰)، کانلا (۲۰۰۱)، فینکلستین (۱۹۹۶)؛ دانش افزایی مارچ (۱۹۹۱)، بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)، کراس و همکاران (۲۰۰۵)، زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)، بلک (۱۹۹۲)، شیندلر (۲۰۱۵)؛ بهره‌وری و بهبود مستمر هوسمر (۱۹۹۵)، جانسون (۲۰۰۹)، زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)، بیسیک (۲۰۱۰)، کوپین و بییتی (۲۰۱۰)، هندریکسون (۲۰۱۵)، توآن‌لو (۲۰۱۷)، مارچ (۱۹۹۱)، مایرون، ارزه و ناوه (۲۰۰۴)، بلک (۱۹۹۲)، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)، بلداو و همکارانش (۲۰۱۱)، بسکارادا (۲۰۱۶)، رایش و همکاران (۲۰۰۹)؛ با توانمندسازی توآن‌لو (۲۰۱۷)، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱)، شیندلر (۲۰۱۵)،

مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقاله‌ای دیده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع اشاره کرده باشد و این پژوهش که کاملاً برخاسته از داده‌های واقعی و در نتیجه ساعت-های گفتگو با مدیران دانشگاهی و ساعت‌های طولانی پالایش و تحلیل داده‌ها و بررسی ادبیات موجود است، حکایت از این دارد که مدلی که از این پژوهش استخراج شد به شاخص‌هایی دست پیدا کرده است که در مقالات دیگر بیان نشده است. مدیران بهتر است این سبک رهبری را بر سایر سبک‌ها ارجحیت داده، چرا که به‌عنوان مثال سبک رهبری تحول‌گرا به دنبال ایجاد تغییرات در سازمان به‌منظور تبدیل آن به ماهیتی متفاوت است و سازمان را برای چالش‌های پیش رو آماده می‌کند. این سبک رهبری به‌عنوان تفکری غیرمتعارف و فراتر از دانش است که در مراحل نخست ایجاد سازمان، بسیار مؤثر و مفید است. رهبری تبدیلی بر حفظ فعالیت‌های روزانه، از اینکه سازمان به‌درستی اداره می‌شود، متمرکز است. این نوع سبک رهبری نیز مبتنی بر اصلاح مسائلی است که روی کارایی فعالیت‌های هر روزه سازمان اثرگذار است و کمتر به مسائل آینده و مشکلات آتی سازمان توجه می‌کند. این نوع رهبری برای سازمان‌های بزرگ که از جایگاه و نام تجاری معتبری برخوردارند، مناسب‌تر است که به دنبال رضایت مشتریان کنونی و ارتقای برند فعلی خود هستند و در این سبک رهبری تغییر در جهت توسعه محصول و خدمات جدید دشوار است. به‌طور ویژه مدیران ما در سطح دانشگاه‌ها باید به همین سبک رهبری دست یابند چرا که رهبری نسل چهارم دانشگاه‌ها با رهبری نسل‌های دیگر دانشگاهی متفاوت شده است یعنی هم به دنبال ایجاد تغییر در سازمان باشند و هم بر انجام فعالیت‌های روزانه تمرکز کنند و درواقع این رهبران به‌نوعی بتوانند هم مسائل روتین و روزمره را هدایت و رهبری کنند و هم با محیط ارتباط برقرار کرده و به ارتباط با صنعت پرداخته و با تجاری‌سازی و بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها آشنا باشند تا از هزینه‌های دانشگاه کاسته و حتی درآمدزایی نیز داشته باشند.

این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد گلگیری اجرا شد. از این رو به سایر محققین توصیه می‌شود از روش‌های نظام-مند اشتراوسی استفاده و نتایج را با نتایج پژوهش حاضر مقایسه کنند و نتایج این پژوهش را از جنبه‌های مختلف نقد کرده و آن را پالایش کنند. مطالعه درزمینه ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری دوسو توانی در رؤسای دانشگاهی و کیفیت عملکرد آن‌ها صورت گیرد. مطالعه جامعی درزمینه ارزیابی مؤلفه‌های رهبری دوسو توان رؤسای دانشگاهی در دانشگاه‌های کشور صورت گیرد.

همچنین پیشنهاد عملی پژوهش در نظر گرفتن ویژگی‌های رهبری دوسوتوان در شرایط احراز شغل مدیران است و در

این یافته‌ها با یافته‌های بلک (۱۹۹۲)؛ شیندلر (۲۰۱۵)؛ بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)؛ هندریکسون (۲۰۱۵)؛ ظرفیت جذب شیندلر (۲۰۱۵)؛ دورسما (۲۰۱۳)؛ بیسیک (۲۰۱۰) همخوانی و هماهنگی دارد.

هماهنگی و انعطاف‌پذیری؛ ایجاد هماهنگی میان حوزه‌های مختلف و میان اساتید در حوزه‌های مختلف و همچنین ایجاد ارتباط میان ایجاد فرصت و بهره‌برداری از فرصت‌ها است. هماهنگی و انعطاف‌پذیری شامل مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعادل، مدیریت طراحی است. مهارت‌های ارتباطی شامل مفاهیم کشف قابلیت‌های موجود و برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری، هماهنگی بین معاونت‌ها، هماهنگی میان اساتید در حوزه‌های مختلف، انعطاف‌پذیری در تنظیم استراتژی، توانمندی مدیریت اکتشاف و بهره‌برداری، ایجاد تحول در معاونت‌ها است و مدیریت تعادل نیز شامل مفاهیم هماهنگی آموزش، پژوهش و تجاری‌سازی، توجه هم‌زمان به آموزش، پژوهش و دانشگاه‌های نسل سوم، ایجاد معاونت‌های مختلف ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر هم‌راستای با صنعت، طراحی ساختارهای چندوجهی است و همچنین مؤلفه مدیریت طراحی شامل مفاهیم شفافیت ارتباطات، تیم‌سازی و شبکه‌سازی، تشکیل تیمی از معاونین است.

این یافته‌ها با یافته‌های همبریک (۱۹۸۲)؛ بول و هوچیرگ (۲۰۰۰)؛ کوینها و همکارانش (۲۰۱۶)؛ آیرلند و هیت (۱۹۹۹)؛ بلداو و همکارانش (۲۰۱۱)؛ بسکارادا و همکاران (۲۰۱۶)؛ بیسیک (۲۰۱۰) و همچنین با خلق ساختارهای منعطف ورا و کروسان (۲۰۰۴)؛ شریوستاوا (۱۹۸۳)؛ هندریکسون (۲۰۱۵)؛ یدالهی فارسی (۱۳۹۱)؛ شیندلر (۲۰۱۵)؛ بلداو و همکاران (۲۰۱۱)؛ مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴)؛ کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)؛ پروست و همکاران (۲۰۱۱)؛ کوینها و همکاران (۲۰۱۶)؛ هوسمر (۱۹۹۵)؛ توآن‌لو (۲۰۱۷)؛ انعطاف‌پذیری همبریک (۱۹۸۲)؛ بول و هوچیرگ (۲۰۰۰)؛ کوینها و همکارانش (۲۰۱۶)؛ آیرلند و همکارانش (۱۹۹۹)؛ بلداو و همکارانش (۲۰۱۱)؛ بسکارادا و همکارانش (۲۰۱۶)؛ بیسیک و همکارانش (۲۰۱۰) و همچنین ظرفیت تنظیم زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)؛ شیندلر (۲۰۱۵)؛ بلداو و همکارانش (۲۰۱۱)؛ ورا و کروسان (۲۰۰۴)؛ شریوستاوا (۱۹۸۳)؛ فارجون (۲۰۱۰)؛ دورسما (۲۰۱۳) همخوانی و هماهنگی دارد.

آغاز و پایان هر چیزی در یک سازمان در حوزه رهبری اتفاق می‌افتد، اگرچه فرهنگ و ارزش‌های سازمان در طول زمان تعریف می‌شود و می‌تواند سال‌ها بدون تغییر باقی بماند، اما مدیران می‌توانند با پیام‌ها و فعالیت‌های خود این عوامل را در هر مرحله‌ای تغییر دهند. رهبری دوسو توان از مباحثی است که به‌تازگی وارد حوزه مدیریت و رهبری شده و تاکنون چه در

انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها بر مبنای ۷ مقوله موردنیاز که بتواند به انتخاب رئیس دانشگاه‌ها کمک کند و توانمندسازی رهبران باید مورد توجه جدی قرار گیرد و اینکه سازمان‌ها می‌توانند به بررسی تأثیر وجود ویژگی‌های رهبری دوسو توان بر موفقیت سازمان بپردازند.

طراحی فرایندهای تحویل پست مدیریت به این موضوع باید توجه گردیده و در سپردن مسئولیت به تجربه‌ها و تخصص‌های آن‌ها دقت لازم به عمل آید و همچنین تصحیح، تکمیل و تجدیدنظر در آیین‌نامه انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها و تطابق آن با دانش و مبانی نظری جدید علم مدیریت و رهبری در آموزش عالی صورت گیرد و طراحی نظام پشتیبان انتخاب و

منابع

- اسمریان‌نسب، اکبر و غلام‌زاده، داریوش (۱۳۸۵). فعالیت نظام‌مند در توسعه رهبری با عنایت به رویکرد شایستگی‌ها، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد: استراتژی‌های پژوهش کیفی. فصلنامه اندیشه مدیریت. ۹۷-۶۹، (۲)۱.
- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). «ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی». پژوهش‌های مدیریت ۱(۱)، ۱۳۱-۱۶۲.
- دروین؛ گراسبرگ، لین و اوکیف، بو وارتلا (۱۳۸۸). بازنگری در ارتباطات: مسائل مربوط به نگاره‌ها. تهران: دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها.
- سایر، آندزو (۱۳۸۸). روش در علوم اجتماعی: رویکردی رئالیستی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- کرسول، جولیت (۱۳۹۴). پویای کیفی و طرح پژوهش، انتخاب از میان پنج رویکرد روایت‌پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی. ویرایش دوم ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسن کاظمی. تهران: انتشارات صفار.
- مقیم، معصومه (۱۳۹۴). طراحی الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی با رویکرد اسلامی-ایرانی. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- یدالهی‌فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی و حجازی، سید رضا (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر عملکرد تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱(۶۳)، ۶۹-۹۰.

- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). "Leadership and organizational ambidexterity". *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788.
- Beatty, K., & Quinn, L. (2010). "Strategic command taking the long view for organizational success". *Leadership in Action*, 30(1), 3-7.
- Beaudoin, M. F. (2003). Distance education leadership for the new century. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 6(2), 1-4.
- Benner, M.J., & Tushman, M.L. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited". *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1992). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*. 1(9), 12-15
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. *In Advances in global leadership* (pp. 41-69). Emerald Group Publishing Limited.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). "Effects of leadership style on team learning". *Journal of Workplace learning*, 22(4), 228-248.
- Cannella Jr, A. A. (2001). "Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy". *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 36-42.
- Cole, G. A. (2000). *Organisational behavior: Theory and practice*. Cengage Learning EMEA.

- Creswell J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. London: sage publications.
- Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). "Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola". *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702-727.
- Duursema, H. (2013). *Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad* (No. EPS-2013-279-ORG).
- Farjoun, M. (2010). "Beyond dualism: Stability and change as a duality". *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul, Minn.: West.
- Floyd, S.W., & Lane, P.J. (2000). "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal". *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Glasser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: University of California.
- Glaser, B. G. (2002). "Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory". *International journal of qualitative methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G., Hon. (2005). "Staying open: the use of theoretical codes in GT". *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1- 20.
- Glaser, B. G., Holton, J. (2007). "Remodeling grounded theory. Historical social research/Historische sozialforschung". *Supplement* 19(32), 47-68.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1). *The Organization as a Reflection of Its Top Managers*. In *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 12-16.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis". *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Hendrickson, V. L. (2015). *The traits and behaviors of ambidextrous individuals: How exploration and exploitation are intergrated at the individual level*. Alliant International University.
- Hosmer, L. (1982). "The importance of strategic leadership". *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47-57.
- Ireland, R. D., & Hitt, m. a. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership*.
- Jansen, j. j, Vera, d, & Crossan, m. (2009). "Strategic leadership for-exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism". *The leadership quarterly*, 20(1), 5-18.
- John, A. (2000). *Effective Leadership: how to Develop Leadership Skills*. Academy of management executive public, 43-57.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard measures that drive performance". *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.
- Kerr, N. M. (2011). *Creating a protective picture: A grounded theory of how medical-surgical nurses decide to follow a charting-by-exception policy on a day-to-day, patient-by-patient basis*, Doctor of philosophy, the state university of New jersey.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009).

- "Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level". cross-cultural examination". *Academy of Management Journal*, 52(4),744-764.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). "Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Kvale, S. (1996). *InterViews An introduction to qualitative research interviewing..* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). "Is slack good or bad for innovation?". *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nworie, J. (2012). Applying leadership theories to distance education leadership. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 15(4), 1-17
- Nworie, J., Haughton, N., & Oprandi, S. (2012). "Leadership in distance education :Qualities and qualifications sought by higher education institutions". *American Journal of Distance Education*, 26(3), 180-199.
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). "Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs". *International Journal of Project Management*, 33(1), 153-164.
- Piórkowska, k. (2016). Creativity, Ambidextrous Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Conceptual Framework. *Conference: The 27th International Business Information Management Association Conference*.
- Portugal, L. M. (2006). Emerging leadership roles in distance education: Current state of affairs and forecasting future trends. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 9(3), 1-25
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). "Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders." *Organizational Dynamics*,40(4), 326-334.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). "Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators". *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education*. Routledge.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership". *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership". *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Rowe, A. J. (1989). *Strategic management: A methodological approach*. Addison Wesley Publishing Company.
- Rowley, D. J. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.

- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2008). *Organizational behavior*. 10th Edition. John Wiley & Sons Inc.
- Schindler, A. (2015). *Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies* (Master's thesis, University of Twente).
- Senge, P. (1990). *Peter Senge and the learning organization*. Rcuperado de.
- Shrivastava, P. (1983). "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Simonson, M. R., Smaldino, S., Albright, M., & Zvacek, S. (2009). *Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education* (4th ed). Boston, MA :Allyn & Bacon.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T.I. (1991). 'An invest ment theory of creativity and its development,' *Human Development*, 34 (1), 1-31.
- Tuan Luu, T. (2017). "Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator". *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229-253.
- Tung, F. C. (2016). "Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus". *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250-1263.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). "Ambidextrous leadership and team innovation". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.