

نگاهی به چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی

مریم سادات قریشی خوراسگانی^۱

محسن نظرزاده زارع^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱

چکیده

پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی متوالی بود؛ بنابراین، بخش کیفی پژوهش به روش پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی، مدیران و رهبران دانشگاهی با سوابق مدیریتی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری معیاری و با در نظر گرفتن اشباع نظری در یافته‌ها، در مجموع با تعداد ۱۲ نفر مصاحبه انجام گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش تحلیل داده‌ها نیز روش تحلیل مضمون بود. برای پایایی داده‌های بخش کیفی، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد، چالش‌های مرزگستری رهبران دانشگاهی در سه دسته چالش‌های فردی (مهارتی و ادراکی)، سازمانی (ساختاری و زیرساختی - مالی) و محیطی (نهادی - اجتماعی) طبقه‌بندی شد. در بخش دوم پژوهش؛ با توجه به اینکه هدف، اعتباریابی مضامین اصلی و فرعی احصا شده بخش کیفی بود، بنابراین از رویکرد کمی و روش پیمایشی استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها، توسط پرسشنامه محقق ساخته شامل ۱۵ سؤال در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت و متشکل از ابعاد چالش‌های فردی، سازمانی و محیطی انجام شد. پایایی پرسشنامه، با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب برای چالش‌های فردی (۰/۸۱۳)، سازمانی (۰/۸۶۱) و محیطی (۰/۷۷۱) به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS16 و آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و فریدمن بهره گرفته شد. نتایج بخش کمی نشان داد، با توجه به اینکه، میانگین چالش فردی (۴/۲۵)، چالش سازمانی (۴/۴۵) و چالش محیطی (۴/۲۵) از میانگین (۳) بیشتر بود؛ بنابراین، از دیدگاه مدیران و رهبران دانشگاهی، امتیاز همه ابعاد چالش‌ها بیشتر از حد متوسط بوده و بر اساس مقدار t در سطح ($p = 0/01$)، نتایج معنادار بود. از این رو می‌توان گفت، هر یک از ابعاد کشف‌شده بخش کیفی، مورد توافق

^۱. * نویسنده مسئول. استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهرا

(س)، تهران، ایران. m.ghoraishi@alzahra.ac.ir

^۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.

Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

بالای مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود. همچنین، اولویت‌بندی چالش‌ها، به ترتیب چالش‌های سازمانی، فردی و محیطی به دست آمد.

واژه‌های کلیدی: مرزگستری، فعالیت‌های مرزگستری، رهبران مرزگستر دانشگاهی، چالش‌های رهبران مرزگستر

مقدمه و بیان مسئله

علیرغم اینکه نظام‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها در دنیا نقش اساسی در شکل‌گیری جوامع ایفا می‌کنند؛ اما امروزه با چالش‌های متعددی از قبیل افزایش رقابت در سطح بین‌المللی و از سوی دیگر کاهش منابع مالی، مواجه‌اند (ریاک^۱، ۲۰۲۰). دانشگاه‌های کشور نیز همانند سایر دانشگاه‌های جهان، متأثر از این چالش‌ها هستند. به‌طوری‌که فتحي و اجارگه، عارفي و زماني منش (۱۳۹۲) معتقدند، این چالش‌ها دانشگاه‌ها را دچار ضعف و رکود می‌نماید. از جمله این چالش‌ها می‌توان به چالش‌های فناورانه، چالش‌های مالی، چالش‌های فرهنگی و چالش‌های دانشگاهی اشاره کرد.

در پاسخ به افزایش چنین چالش‌هایی، یکی از راهکارهای دانشگاه‌ها برقراری ارتباطات و داشتن تعاملات در سطح محلی، ملی و بین‌المللی است. به‌طوری‌که از دیدگاه کامیلری^۲ (۲۰۲۰)، داشتن تعاملات و ارتباطات با ذی‌نفعان داخلی و خارجی برای دانشگاه‌ها، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کارآمدی مدیریت دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. به‌زعم بدنارک و همکاران^۳ (۲۰۱۶)، تعاملات و همکاری‌های خارجی دانشگاه‌ها اغلب در بستر مرزگستری شکل می‌گیرند، چراکه مرزگستری با ایجاد و تسهیل تعاملات به تبادل دانش و تجربه، درک بهتر مشکلات و حل آن‌ها کمک می‌کند؛ اما منظور از مرزگستری در آموزش عالی چیست؟ و به چه کسی مرزگستر گفته می‌شود؟

مرزگستری به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم جامعه دانشگاهی در راستای همکاری و تعامل با افراد در درون و بیرون سازمان دانشگاه و تعامل با سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. از این‌رو، در بستر آموزش عالی، مرزگستری به‌عنوان یک فعالیت مهم در راستای از بین بردن شکاف بین سازمان دانشگاه و محیط پیرامونی‌اش قلمداد می‌شود (پرسل، مروارید و وان شیندل^۴، ۲۰۲۰). وظیفه مرزگستری و تعامل با سایر سازمان‌ها در سطح داخلی و خارجی اغلب به عهده کسانی است که ما آن‌ها را مرزگستر می‌نامیم. در حقیقت

1. Rehbock
2. Camilleri
3. Bednarek, Wyborn, Meyer, Parris, Leith, McGreavy & Ryan
4. Purcell, Pearl & Van Schyndel

مرزگستران سازمانی، تعیین می کنند که یک سازمان در تعاملات و همکاری های خود تا چه میزان موفق خواهد بود، لذا مرزگستران به عنوان کسانی که وظیفه حفظ تعامل و همکاری سازمان خود را با سایر سازمان ها به عهده دارند، شناخته می شوند (کالکمن، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، دانشگاه ها در مسیر دستیابی به اهداف و موفقیت در ایجاد ارتباطات و تعاملات ملی و بین المللی تحت تأثیر رهبران خود هستند. چراکه بسیاری از مسائل در آموزش عالی به طور عام و کشورهای در حال توسعه به طور خاص می تواند متأثر از رهبری دانشگاهی باشد؛ بنابراین هرگونه تغییر و تحول در نظام پویای دانشگاه مستلزم کارایی، بینش و ذکاوت شخصی و شغلی رهبر دانشگاهی است (پانی، ۲۰۱۷). بدون تردید، رهبران دانشگاهی باید طیف وسیعی از نقش ها و استراتژی های لازم برای غلبه بر پیچیدگی های محیطی را به کارگیرند. بر این اساس، نقش رهبران دانشگاهی در سازمانی مانند دانشگاه می تواند متنوع باشد، به گونه ای که در برخی مواقع رهبر نقش توسعه دهنده (کمک به توسعه و بهسازی کادر آموزشی)، در مواقع دیگر نقش نظارتی (ایجاد تعادل بین میزان آزادی و مقررات حاکم، همچنین تعادل بین میزان استقلال دانشگاهی و حفظ عملکرد)، نقش مبتکر (ایجاد تعادل بین میزان خلاقیت و انتقاد) و نقش کارگزار یا مرز گستر (یافتن منابع مالی و توسعه شبکه های ارتباطی درون و بیرون از دانشگاه) را ایفا کند (دیم و همکاران، ۲۰۱۱). همان طور که اشاره شد، نقش مرز گستری به عنوان یکی از نقش های مهم رهبران دانشگاهی به شمار می رود. بر این اساس، رهبر مرز گستر به فردی گفته می شود که نه تنها از طریق پردازش اطلاعات باعث افزایش توانایی یادگیری سازمان خود می شود، بلکه از طریق سازگاری با تغییرات محیط پیرامونی، اشتراک گذاری دانش، ایجاد زمینه های گفتمان و حل تعارضات، زمینه گسترش مرزها و ایجاد شبکه های بین فرهنگی را برای سازمان خود فراهم می نماید (ماکلا و همکاران، ۲۰۱۹). با این وجود، یک رهبر مرز گستر، در راستای مرزگستری چه نقش هایی را باید به عهده داشته باشد؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت، رهبر مرزگستر در تعاملات و ارتباطات درون و برون سازمانی بسته به موقعیت و بسترهای مختلف نقش های متفاوتی را می تواند ایفا نماید. از یک سو، به عنوان کارگزار، مبتکر، حل کننده مسائل، پل ساز و از سوی دیگر، در جایگاه ارتباط دهنده، هماهنگ کننده و کارآفرین ایفای نقش می نماید (پرسل و همکاران، ۲۰۲۰).

با وجود اهمیت فعالیت های مرز گستری برای دانشگاه ها و برخورداری آن ها از رهبران دانشگاهی مرز گستر، اما به طور کلی رهبری دانشگاهی با چالش های متعددی مواجه است. از یک سو، رهبر با مجموعه متنوعی از ذی نفعان

1. Kalkman
2. Pani
3. Dima, Vasilache, Agoston, Ghinea & Stamule
4. Makela, Barner-Rasmussen, Ehrnrooth & Koveshnikov

متشکل از دانشگاهیان، دانشجویان، کارکنان اداری، فنی و سایر کارکنان مواجه است. از سوی دیگر، با مشکلات مدیریتی، مالی و دانشگاهی و بسیاری از مسائل دیگر، در مدیریت و رهبری دانشگاه مواجه است (پانی، ۲۰۱۷). متعاقب آن رهبر دانشگاهی در نقش مرز گستر نیز به استناد برخی از پژوهش‌ها با چالش‌هایی نظیر، تعریف نقش از نظر وظایف و شایستگی‌ها، عدم فرصت‌های توسعه رهبری و انتظارات متعدد و گاهی متناقض مواجه است (آدلرا، امکیست و نورگرین^۱، ۲۰۰۹؛ کوس گارد، جونسن و دورسن^۲، ۲۰۰۵). در کشور ایران نیز، رهبران دانشگاهی با چالش‌هایی مواجه‌اند که بر کیفیت عملکرد و میزان اثربخشی آن‌ها تأثیرگذار است. بخشی از این چالش‌ها به استناد پژوهش آراسته (۱۳۸۰)، ناشی از ساختار بوروکراتیک دانشگاه‌های کشور است که باعث تأثیر اندک مدیران و رهبران دانشگاهی بر سیاست‌گذاری‌ها، تخصیص منابع، جذب و استخدام و انتخاب دانشجو شده است و بخش دیگر این چالش‌ها به استناد پژوهش بیک مرادی و همکاران (۲۰۱۰)، به مسائل سازمانی، مسائل مدیریتی و فرهنگ‌سازمانی دانشگاه‌های کشور برمی‌گردد.

با اذعان به این نکته که رهبری و مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالش‌ها و کاستی‌های مواجه است، همچنین با توجه به اینکه مرزگستری رهبران آکادمیک به‌عنوان فرایندی پویا نقش مهمی در ایجاد و حفظ تعاملات سازمانی و فرا سازمانی ایفا می‌کند، از این رو، در کنار برخورداری آن‌ها از یکسری قابلیت‌ها و مهارت لازم در زمینه مرزگستری، آشنایی با چالش‌هایی که می‌تواند فعالیت‌های مرزگستری رهبران آکادمیک را تحت تأثیر قرار دهد نیز اهمیت دارد؛ چراکه عدم شناسایی چالش‌ها می‌تواند فعالیت‌های مرزگستری در دانشگاه‌ها را محدود کرده و باعث سکون و رکورد پایدار در آن‌ها شود. بر اساس آنچه گفته شد، پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخی برای این سؤال است که؛ چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

نگاهی به چالش‌های رهبری دانشگاهی

با توجه به تحولات شگرف و مستمر در دنیای پیرامونی، همه سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها در همه ابعاد؛ از محیط داخلی و خارجی تا عوامل انسانی و غیرانسانی، همگی در حال تغییر هستند (عباس زاده، احمدی و عبدالمالکی، ۲۰۱۴). بر این اساس، نقش رهبران دانشگاهی را در تحول دانشگاه‌ها همگام با تغییرات و تحولات جهانی نمی‌توان از نظر دور داشت. به طوری که رباک (۲۰۲۰) معتقد است، رهبری دانشگاهی باید متناسب با شرایط و تحولات پیرامونی، به افزایش رقابت‌پذیری بین‌المللی و مدیریت دانشگاه کمک کند، چراکه دانشگاه‌ها نه تنها ملزم به تغییر هستند بلکه باید به تغییرات محیطی نیز پاسخ دهند. علیرغم اهمیت نقش رهبران دانشگاهی

1. Adlera, Elmquist & Norrgren
2. Kousgaard, Joensen & Thorsen

در این خصوص، اما در سیستم آموزش عالی کشور، رهبری دانشگاهی با چالش‌ها و مشکلات متعددی مواجه است. دسته‌ای از این چالش‌ها و مشکلات رهبران دانشگاه‌ها، داخلی و دسته‌ای دیگر از چالش‌ها به محیط خارجی دانشگاه مربوط است که خارج از کنترل مدیران است. به‌طور نمونه، چالش‌های ساختاری از جمله وجود نظام بوروکراتیک و تمرکزگرایی تصمیم‌گیری‌ها، پیچیدگی مشکلات مدیریت دانشگاه‌ها را دوچندان می‌کند. همچنین، چالش‌های مالی، از جمله چالش‌هایی است که رهبران دانشگاه با آن مواجه هستند. رهبران دانشگاهی در تخصیص بودجه هیچ‌گونه استقلال عملی نداشته و طبق تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های ابلاغی عمل می‌نمایند. به‌طوری‌که حل مشکلات ساختاری از کنترل مدیران دانشگاهی خارج است و مدیران و رهبران دانشگاه‌ها اختیارات لازم را برای رفع این مشکلات ندارند آراسته (۱۳۸۰). بیک مرادی و همکاران (۲۰۱۰) نیز، چالش‌های رهبری دانشگاهی را مرتبط به مسائل سازمانی، مسائل مدیریتی و فرهنگ‌سازمانی می‌دانند. همچنین باقری، کیانی و پیروی نژاد (۱۳۹۸)، چالش‌هایی ناشی از نظام مدیریت منابع انسانی، سطح کلان کشور و ساختار و تشکیلات را به‌عنوان چالش‌های مدیریت و رهبری در دانشگاه‌های کشور عنوان کرده‌اند. این در حالی است که وایک^۱ (۱۹۷۶) معتقد است، در سازمان‌های آموزشی وجود دیوانسالاری و ساختار متمرکز با پیوندهای سخت و محکم، مانع رسیدن به اهداف سازمانی بوده است؛ بنابراین، وی توصیه می‌کند در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه برای تقویت فعالیت‌های مشارکتی و تیمی و دستیابی به اهداف سازمانی، پیوندهای نرم و ساختار غیرمتمرکز مؤثرترند.

دسته دیگری از چالش‌های رهبران دانشگاهی، به استناد پژوهش نوه ابراهیم و کریمی (۱۳۸۵)، چالش‌های فردی از جمله؛ چالش‌های ادراکی، انسانی و فنی هستند. آن‌ها معتقدند، مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران و رهبران دانشگاهی ارتباط مستقیمی با کیفیت عملکرد دانشگاه‌ها دارد. اگر چالش‌های مذکور وجود داشته باشد، دانشگاه از عملکرد خوب و با کیفیتی برخوردار نخواهد بود.

تئوری مرزگستری و رهبری مرزگستر در دانشگاه‌ها

درک مفهومی ما از مرزگستری در سطح دانشگاه عمدتاً متکی به کار فریدمن و پودولی^۲ (۱۹۹۲)، است که مرزگستری را در دو سطح فردی و سازمانی ارائه نموده است. در سطح فردی، مرزگستران بازیگرانی هستند که مسئول تعامل با مؤلفه‌های خارج از سازمان خود هستند. به‌عبارتی دیگر، آن‌ها به‌عنوان اشخاص کلیدی در سازمان در راستای ادغام و یکپارچه‌سازی شبکه‌های درونی و بیرونی سازمان به‌شمار می‌روند. از این‌رو، مرزگستران در راستای دستیابی به اهداف سازمانی با عوامل بیرون از سازمان مذاکره می‌کنند. همچنین، آن‌ها

1. Weick

2. Friedman & Podolny

نمایانگر ادراک، انتظارات و ایده‌های هر یک از طرفین نسبت به طرف مقابل هستند. در سطح سازمانی مرزگستری می‌تواند به‌عنوان رابط بین سازمان و محیط دیده شود؛ بنابراین، در اینجا، نقش مرزگستری به‌عنوان ترکیبی از موجودیت‌ها، شناخته می‌شود که انواع مختلفی از روابط با عوامل بیرون از سازمان را در برمی‌گیرد. به عبارتی دیگر، در این سطح، مرزگستری تنها به شرح شغلی فرد محدود نمی‌شود، در عوض به استراتژی‌های نهادی گسترده‌تری در راستای ارتباط با شرکای بیرون از سازمان اشاره دارد. این تعریف وسیع‌تر از مرزگستری نشان می‌دهد که روابط نهادی با شرکای بیرونی چندلایه است و ممکن است در سطوح مختلف در راستای اهداف مختلفی باشد (ورتس و سندمن^۱، ۲۰۱۰). بر این اساس، رهبری مرزگستر، ارتباط بین دو سازمان یا گروه‌های مختلف را مدیریت می‌نماید و در توسعه روابط بین گروه‌ها، حل تعارضات، دستیابی به دانش و اطلاعات و تسهیل ارتباطات کمک می‌کند. همچنین، با تعریف چارچوب‌ها و فعالیت‌های مرزی و فرامرزی که توسط افراد داخل سازمان یا خارج از سازمان انجام می‌شود، تعاملات بین فردی و سازمانی را تسهیل می‌نماید. در واقع، رهبران مرزگستر در راستای اهداف سازمان، چهار عملکرد مبادله، پیوند، تسهیل و مداخله را دنبال می‌کنند (بارنر-راسموسن، ۲۰۱۷). به عبارتی دیگر، آن‌ها از طریق جمع‌آوری و پردازش اطلاعات می‌توانند روابط بین سازمان‌ها و محیط پیرامونی‌شان را مدیریت کنند (سودربرگ و رومانی^۲، ۲۰۱۷). در واقع رهبران مرزگستر به‌عنوان «کارگزاران فرهنگی» در اتصال افراد و منابع در جاهای مختلف عمل می‌کنند. از این‌رو، شناخت فرصت‌ها و داشتن روابط اجتماعی در مکان‌های مختلف برای رهبر مرزگستر لازم است اما کافی نیست. رهبر مرزگستر نیازمند درک نقاط مثبت از کشورهای مختلف، از مکان‌های دور و نزدیک و همچنین ارزش‌های فرهنگی است. از این‌رو، رهبر مرزگستر باید در نقش پل‌ساز و مخلوط‌کن (میکس کننده) عمل کند. از یک‌سو، رهبران مرزگستر برای تسهیل ارتباطات و تعاملات بین فرهنگی با گروه‌های مختلف نیازمند مهارت پل‌سازی است. از سوی دیگر، با توجه به اینکه در تعاملات بین تیمی، ممکن است گروه‌ها از نظر دموکراسی و فرهنگی متفاوت باشند. در واقع، رهبر مرزگستر در نقش مخلوط‌کن، باید نیازهای گروه را به نیازهای فردی هر یک از افراد ترجیح داده تا ترکیبی را به‌عنوان یک کل جدید و قوی ایجاد نماید و یک هدف مشترک را دنبال کنند (باتلر و همکاران^۳، ۲۰۱۲). همچنین مهارت شبکه‌سازی و تعاملات رهبران مرزگستر می‌تواند بر توانایی آن‌ها در انجام موفقیت‌آمیز نقش هدایت «پروژه‌های NPD^۴» که نیازمند همکاری فرامرزی است، تأثیرگذار باشد (راین و همکاران^۵، ۲۰۱۲).

1. Weerts & Sandmann
2. Soderberg & Romani
3. Butler, Zander, Mockaitis & Sutton
4. New Product Development
5. Brion, Chauvet, Chollet & Mothe

در کشور ایران نیز، همگام با تحولات چشمگیری که در آموزش عالی دنیا شاهد هستیم، باید از ظرفیت و توان رهبران دانشگاهی برای تحقق رسالت ها و کارکردهای جدید دانشگاه استفاده نمود. بر این اساس، دیگر نمی توان در انتخاب رهبران دانشگاهی تنها به تجربه و اعتبار علمی آنها بسنده کرد. بلکه آنها باید مؤلفه هایی از قبیل دانش، مهارت و توانایی های لازم برای اداره دانشگاه را نیز دارا باشند (محمودی، زارعی متین و بحیرایی، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، نتایج رزقی شیرسورا و پیراینده (۱۳۹۰) نشان داد، آموزش عالی در مؤلفه هایی نظیر؛ آموزش چندزبانه در دانشگاه ها، انعطاف پذیری ساختار و ارتباط با سایر دانشگاه ها دارای ضعف زیادی هستند. بر این اساس، نظام آموزش عالی همچنان فاصله زیادی با نظام های پیشرفته آموزش عالی جهان دارد؛ بنابراین، ناگزیر باید فاصله خود را با نظام های آموزشی جهان کمتر کند تا امکان تعامل و ارتباط و مبادله با آنها را به دست آورد (بهجتی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از راهکارها برای کم کردن این فاصله، همکاری و تعاملات است؛ چراکه، همکاری ها و تعاملات بین المللی بین دانشگاهی و بین سازمانی، می تواند به تبادل دانش، ایجاد فرهنگ بین المللی، جذب نخبگان، درآمدزایی و رقابت دانشگاه ها کمک کند (ستوده فر و همکاران، ۱۳۹۸)؛ بنابراین لازم است رهبران دانشگاهی، دانشگاه را در جهت افزایش فعالیت های مرز گستری در سطح ملی و بین المللی هدایت کنند. در این خصوص، پژوهش نظر زاده زارع و قریشی خوراسگانی (۱۳۹۹)، به عنوان تنها پژوهش موجود پیرامون رهبران مرز گستر دانشگاهی در کشور نشان داد، یکی از ضرورت ها برای کمک به افزایش تعاملات و ارتباطات بین المللی دانشگاه ها، داشتن رهبران مرز گستر دانشگاهی است. یافته های پژوهش مذکور حاکی از آن است، رهبران مرز گستر دانشگاهی باید از مؤلفه های از قبیل، مهارت های شناختی (مهارت خود مدیریتی و مهارت ادراکی- تحلیلی)، مهارت های ارتباطی (مهارت ارتباطی، مهارت زبان بین المللی و مهارت کارگروهی)، مهارت های حرفه ای (مهارت خاص و مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات)، استراتژی مدیریت مرزها (استراتژی تشویقی- ترغیبی و استراتژی آموزشی)، استراتژی ایجاد مرزهای مشترک (استراتژی تحرک و جابجایی آکادمیک و استراتژی تعاملات و ارتباطات) و استراتژی کشف مرزهای جدید (استراتژی توسعه ای) برخوردار باشند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده های مورد نیاز، پژوهش آمیخته اکتشافی^۱ بود؛ چراکه هدف آن کشف شواهد بیشتر برای درک بهتر پدیده چالش های رهبران مرزگستر دانشگاهی بود. از آنجاکه، برای انتخاب راهبرد مناسب در روش های آمیخته توجه به چهار عامل، زمان بندی^۲،

1. Mixed methods Research Exploratory
2. Timing

وزن دهی^۱، ترکیب کردن^۲ و نظریه پردازی^۳ اهمیت دارد؛ سعی شد در بخش اول، به جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و در بخش دوم، به جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پرداخته شود. با توجه به اینکه از یک سو، وزن داده‌های کیفی پژوهش بیشتر از داده‌های کمی بوده است و از سوی دیگر، ترکیب داده‌های پژوهش نیز از طریق برقراری ارتباط بین تحلیل داده‌های کیفی و کمی صورت گرفته است. از این رو، در پژوهش حاضر از راهبرد آمیخته متوالی اکتشافی^۴ بهره گرفته شد. بدین ترتیب ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شده است (کرسول^۵، ۲۰۰۹). در بخش کیفی با توجه به اینکه هدف پژوهش، توصیف تجارب زیسته مدیران و رهبران دانشگاهی پیرامون چالش‌های رهبران مرز گستر دانشگاهی بوده است، بنابراین از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. جامعه پژوهش شامل مدیران و رهبران دانشگاهی با سابق مدیریت بودند. بر این اساس، تعداد ۱۲ نفر از مدیران و رهبران دانشگاهی با استفاده از روش نمونه‌گیری معیاری^۶ و با توجه به اشباع نظری در یافته‌های پژوهش، به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند (جدول ۱). شایان ذکر است، معیار ورود مشارکت‌کنندگان به پژوهش، داشتن حداقل چهار سال سابقه مدیریتی (از قبیل، معاون آموزشی، معاون پژوهشی، ریاست دانشکده، مدیر گروه آموزشی و...) در دانشگاه‌ها یا پژوهشگاه‌های دولتی بوده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	حوزه تخصصی	پست سازمانی	سابقه مدیریتی (سال)
۱.م	مدیریت آموزشی	مدیر پژوهش	۱۰
۲.م	مدیریت آموزشی	مدیر گروه آموزشی	۸

1. Weight
2. Mixing
3. Theorizing
4. Sequential Exploratory Strategy
5. Creswell
6. Criterion Sampling

کد مصاحبه‌شونده	حوزه تخصصی	پست سازمانی	سابقه مدیریتی (سال)
۳.م	مدیریت آموزش عالی	مدیر گروه آموزشی	۴
۴.م	مدیریت صنعتی	مدیرکل نظارت و ارزیابی	۴
۵.م	مدیریت منابع انسانی	ریاست دانشکده	۶
۶.م	مدیریت آموزشی	مدیر گروه آموزشی	۷
۷.م	فلسفه تعلیم و تربیت	مدیرکل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۱۵
۸.م	مدیریت آموزش عالی	مدیر مرکز نوآوری	۵
۹.م	اقتصاد	معاون اداری - مالی	۱۱
۱۰.م	حقوق خصوصی	مدیر گروه آموزشی	۵
۱۱.م	مدیریت آموزش عالی	معاون پژوهشی	۶
۱۲.م	مدیریت آموزشی	مدیر گروه آموزشی	۴

برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده و به‌صورت قیاسی اجرا شد. بدین‌صورت که در آغاز سؤال کلی در ارتباط با تجاربی که هریک از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، پیرامون چالش‌های که باعث محدودیت فعالیت‌های مرزگستری آن‌ها در هریک از سطوح فردی و سازمانی شده، مطرح شد. قبل از انجام مصاحبه نسبت به اهمیت و هدف انجام پژوهش به مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و پس از جلب اعتماد آنان در محرمانه بودن مصاحبه و رعایت نکات اخلاقی، به انجام فرایند مصاحبه و ضبط آن به‌وسیله دستگاه ضبط‌صوت دیجیتال اقدام شد. مدت‌زمان انجام مصاحبه با هریک از مشارکت‌کنندگان بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. پس از انجام، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شد. تحلیل مضمون به‌طور گسترده در اغلب پژوهش‌های کیفی از جمله نظریه برخاسته از داده‌ها، قوم‌نگاری و پدیدارشناسی به‌کاربرده می‌شود. از این روش برای شناسایی، تحلیل، سازمان‌دهی، توصیف و گزارش دهی مضامین کشف‌شده در مجموعه‌ای از داده‌ها، استفاده می‌شود (ناول و همکاران، ۲۰۱۷). تحلیل مضمون در شش گام بدین شرح انجام شد (شکل ۱).

1. Thematic Analysis

گام اول (آشنایی پژوهشگر با داده‌های حاصل از مصاحبه)

گام دوم (تولید کدهای اولیه)

گام سوم (جستجوی مضامین)

گام چهارم (مرور مضامین)

گام پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضامین)

گام ششم (تهیه و ارائه گزارش)

گام اول (آشنایی پژوهشگر با داده‌های حاصل از مصاحبه)؛ پژوهشگران سعی کردند که از طریق خواندن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری از آن‌ها در داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه غوطه‌ور شوند. گام دوم (تولید کدهای اولیه)؛ پژوهشگران از چارچوب کدگذاری به‌صورت سیستماتیک برای تولید کدهای اولیه استفاده نموده و تعداد ۱۱۰ کد باز به دست آمد. گام سوم (جستجوی مضامین)؛ پس از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به دست‌بندی آن‌ها در قالب مضامین فرعی و اصلی پرداخته شد و پنج مضمون فرعی و سه مضمون اصلی به دست آمد. گام چهارم (مرور مضامین)؛ پژوهشگران به بررسی این‌که آیا مضامین فرعی و اصلی به‌دست‌آمده دقیقاً منعکس‌کننده معانی حاصل از داده‌هاست، پرداختند، بنابراین، برخی از مضامین حذف و یا به دلیل همپوشانی با مضامین دیگر، در دسته‌های جامع‌تر و کلی‌تری از مضامین ادغام شدند. گام پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضامین)؛ پژوهشگران به نام‌گذاری مضامین به‌دست‌آمده از گام قبلی پرداخته و از نام‌هایی برای مضامین به‌دست‌آمده استفاده نمودند که به درک بهتر خواننده از آن موضوع کمک کند. در این گام پژوهشگران از نظرات همکاران پژوهشی^۱ دیگر نیز در راستای اجماع در مورد نام‌گذاری مضامین بهره‌مند شدند. گام ششم (تهیه و ارائه گزارش)؛ سعی شد، با ارائه نقل‌قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان در پژوهش به اعتباربخشی بیشتر گزارش نهایی کمک شود. علاوه بر این، جهت اعتباربخشی بیشتر یافته‌های کیفی پژوهش، از روش

1. Peer checking

بازبینی توسط مشارکت کنندگان^۱ در پژوهش نیز استفاده شد. این روش به پژوهشگران اجازه می داد که میزان مطابقت بین دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش و مضامین به دست آمده را بدانند.

در بخش دوم پژوهش، با توجه به اینکه هدف، اعتباریابی مضامین اصلی و فرعی احصا شده در بخش کیفی پیرامون چالش های رهبران مرزگستر دانشگاهی بود، بنابراین از رویکرد کمی و روش پیمایشی استفاده شد. برای جمع آوری داده های بخش کمی، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه مذکور شامل ۱۵ سؤال بسته پاسخ در مقیاس پنج درجه ای لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، تا حدودی=۳، خیلی کم=۲ و کم=۱) و متشکل از ابعاد چالش های فردی، سازمانی و محیطی مستخرج از بخش کیفی طراحی و در اختیار کلیه دوازده نفر مشارکت کننده در مصاحبه ها قرار گرفت. تا میزان موافقت مشارکت کنندگان با هر یک از مضامین فرعی و اصلی به دست آمده، مشخص گردد. شایان ذکر است، برای تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده و به ترتیب برای ابعاد چالش های فردی (۰/۸۱۳)، سازمانی (۰/۸۶۱) و محیطی (۰/۷۷۱) به دست آمد، که نشان دهنده اعتماد بالای هر یک از ابعاد چالش ها است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای SPSS نسخه ۱۶ و آزمون های تی تک نمونه ای و فریدمن بهره گرفته شد.

یافته های پژوهش

یافته های بخش کیفی

بر اساس یافته های حاصل از تحلیل مصاحبه ها (شکل ۲)، چالش های رهبران مرزگستر دانشگاهی در قالب سه چالش فردی، سازمانی و محیطی طبقه بندی شدند (جدول ۲). در ادامه به توصیف این چالش ها می پردازیم.

جدول ۲. نمونه هایی از کدهای باز و مضامین اصلی و فرعی مربوط به چالش های رهبران مرزگستر دانشگاهی

پدیده محوری	مضامین اصلی	مضامین فرعی	نمونه هایی از کدهای باز استخراج شده از مصاحبه ها
گسترده ترین چالش های رهبران مرزگستر دانشگاهی	چالش های فردی	چالش مهارتی	نداشتن مهارت به کارگیری استراتژی های مرزگستری (م. ۱)
			عدم برخورداری از مهارت زبان انگلیسی (م ۹)
		کمبود مهارت های زبان خارجی (م ۴)	
	چالش ادراکی	نداشتن باور به مرزگستری در نزد رهبران (م ۱۱)	
		نگاه بدبینانه نسبت به مرزگستری (م ۶)	

1. Member checking

پدیده محوری	مضامین اصلی	مضامین فرعی	نمونه‌هایی از کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها	
چالش‌های سازمانی	چالش‌های ساختاری		نداشتن ذهنیت بین‌المللی (م ۷)	
		چالش	عدم تجلی مرز گستری در سازوکارهای دانشگاه (م ۱۲)	
		ساختاری	وجود ساختار سنتی در دانشگاه (م ۱۰)	
	زیرساختی - مالی	چالش		وجود نظام بوروکراتیک در دانشگاه‌ها (م ۵)
		زیرساختی - مالی		تخصیص محدود بودجه و منابع مالی (م ۲)
		مالی		ضعف زیرساخت‌های فناوری در دانشگاه‌ها (م ۱۱)
		مالی		نداشتن ابزارها و زیرساخت‌های لازم برای گسترش تعاملات (م ۸)
چالش‌های محیطی	چالش		قوانین دست و پاگیر اداری پیرامون صدور روادید برای افراد خارجی (م ۶)	
	نهادی - اجتماعی		تمرکزگرایی در نظام آموزش عالی (م ۴)	
	اجتماعی		حساسیت نسبت به ارتباطات و تعاملات بین‌المللی (م ۳)	

□ چالش‌های فردی

این چالش از دو مؤلفه شامل: چالش مهارتی و چالش ادراکی تشکیل شده است.

چالش مهارتی

این چالش به ضعف مهارتی در رهبران مرز گستر دانشگاهی اشاره دارد. یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها نشان داد که مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند یکی از دلایل جدی نگرفتن دانشگاه‌های کشور در فضای بین‌المللی سطح پایین مهارت زبانی رهبران دانشگاهی، نبود مهارت کارگروهی در رهبران و عدم داشتن مهارت در به‌کارگیری استراتژی‌های مرز گستری بوده است. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱ اظهار داشت: «در نقش رهبر مرزگستر، مهارت اجرای استراتژی‌های مرز گستری را دارا نیستم، بنابراین وقتی مهارتی در اجرای این استراتژی‌ها نداشته باشم، پیشرفتی به دست نمی‌آورم. مشارکت‌کننده شماره ۴ نیز بیان داشت: «نداشتن مهارت‌هایی مثل زبان خارجی یکی دیگر از مشکلاتی است که من به‌عنوان رهبر و مدیر دانشگاهی در این زمینه دارای ضعف هستم. متأسفانه دانشگاه‌ها در زمینه زبان خارجی توانمند نیستیم».

چالش ادراکی

نداشتن باور به مرز گستری، نداشتن ذهنیت بین‌المللی و ضعف ویژگی‌های ادراکی در رهبران دانشگاهی مرز گستر، از جمله چالش‌های ادراکی بودند که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره کردند. به‌طور نمونه مشارکت‌کننده شماره ۷ اظهار داشت که: «عدم اعتماد به نفس کافی یکی دیگر از مشکلاتی است که با آن مواجه بودم». مشارکت‌کننده شماره ۱۱ نیز معتقد بود: «باور به مرز گستری در من به‌عنوان رهبر مرزگستر دانشگاهی کم‌رنگ هست، یعنی من به‌عنوان رهبر و مدیر این باور را ندارم که دانشگاه باید بین‌المللی شود و ارتباط بین-المللی داشته باشد، بنابراین، دغدغه‌ای برای این موضوع ندارم و نگاهم این نیست که مثلاً یک دانشگاه داخلی با دانشگاه‌های مالزی، چین، ژاپن، ترکیه و یا دانشگاه‌های کشورهای اروپایی ارتباط بین‌المللی داشته باشد».

□ چالش‌های سازمانی

این چالش از دو مؤلفه شامل: چالش ساختاری و چالش کالبدی- مالی تشکیل شده است.

چالش ساختاری

عدم تجلی مرز گستری در سازوکارهای دانشگاه‌ها و نقش کم‌رنگ مدیریت و رهبری دانشگاه در تصمیم‌گیری اصلی دانشگاه، از جمله چالش‌های ساختاری بودند که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن‌ها اشاره کردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۱۲ اظهار داشت: «وقتی من مرز گستری را به‌عنوان یک هویت نپذیرم، بنابراین در سازوکارهای خود مرز گستری را متجلی نمی‌کنم». مشارکت‌کننده شماره ۵ نیز بر این باور بود: «به‌عنوان رهبر مرزگستر نیاز به درجه‌ای از آزادی و حریت دارم که نظام بوروکراتیک و نظام متمرکز آموزش عالی این اجازه را به من نمی‌دهد».

چالش زیرساختی- مالی

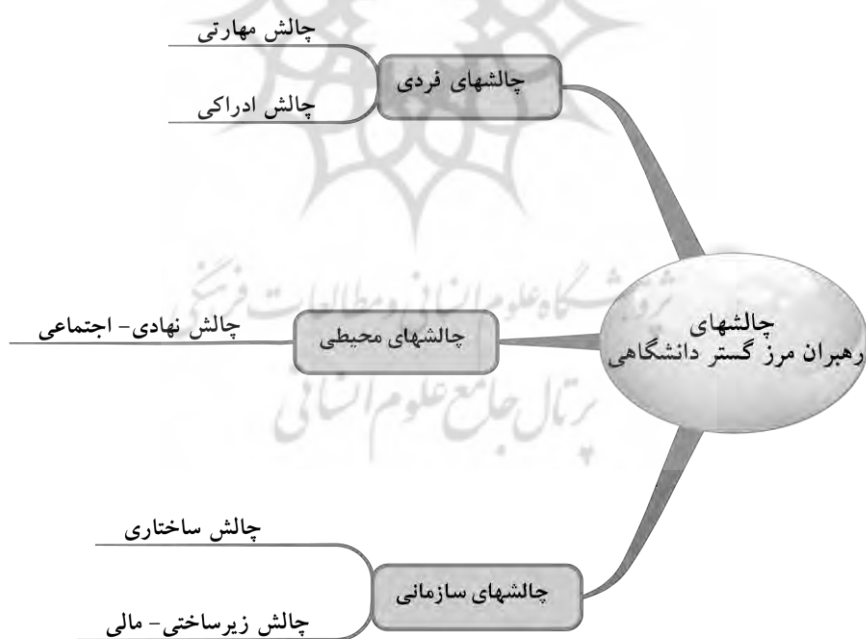
این چالش به ضعف زیرساختی و کمبود بودجه در دانشگاه‌ها، به‌عنوان چالشی برای مرز گستری اشاره دارد. یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها نشان داد که مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند عدم وجود زیرساخت‌های ارتباطی لازم برای مرز گستری و محدودیت بودجه و منابع مالی در دانشگاه‌های کشور، از جمله چالش‌های هستند که رهبران مرز گستر دانشگاهی با آن مواجه‌اند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۸ بیان داشت: «وقتی می‌توانم مرزهای سازمان را گسترش دهم که بتوانم با دیگران تعاملات مناسبی برقرار کنم؛ اما ابزارها و زیرساخت‌های لازم برای این کار برایم مهیا نیست و در اختیار ندارم». مشارکت‌کننده شماره ۲ نیز بر این باور بود: «تخصیص محدود بودجه و منابع مالی چالش دیگری است که من به‌عنوان رهبر مرز گستر دانشگاهی با آن مواجه هستم».

□ چالش محیطی

این چالش از یک مؤلفه شامل: چالش نهادی- اجتماعی تشکیل شده است.

چالش نهادی - اجتماعی

این چالش به موانعی که در سطح قانون‌گذاری، دولت و وزارت آموزش عالی خواسته یا ناخواسته باعث محدود شدن فعالیت‌های مرز گستری در دانشگاه‌ها می‌شود، اشاره دارد. متمرکز بودن نظام آموزش عالی کشور، حساسیت نسبت به تعاملات و ارتباطات بین‌المللی، وجود دانشگاه‌های اغلب دولتی، تأثیر تحریم‌های بین‌المللی بر کاهش تعاملات دانشگاهی و وجود قوانین دست و پاگیر اداری پیرامون صدور روادید برای افراد خارجی از جمله چالش‌هایی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن‌ها اشاره کردند. به‌طور نمونه، مشارکت‌کننده شماره ۴ اظهار داشت: «به نظر من چالش بعدی چالش تمرکزگرایی در نظام آموزش عالی کشور است که مانع خلاق بودن دانشگاه در ارتباطات بین‌المللی شده، چراکه برای بنده به‌عنوان رهبر دانشگاهی، کانال‌هایی تعریف شده و حرکت باید در این کانال‌ها انجام شود، این موانع جای خلاقیت و راهکارهای خلاقانه برایم باقی نگذاشته است». مشارکت‌کننده شماره ۶ نیز معتقد بود: «به نظر من در زمینه مرز گستری دست من مدیر دانشگاهی بسته است. برای مثال دانشجوی خارجی می‌گیرم، اما برای صدور ویزای دانشجویی، با وزارت خارجه مشکل ایجاد می‌شود».



شکل ۲. چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی

یافته‌های بخش کمی

در این بخش، برای بررسی ابعاد به‌دست‌آمده پیرامون چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی، پس از اجرای پرسشنامه بین خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در پژوهش، از آزمون‌های آماری تی تک نمونه‌ای و فریدمن استفاده شده است. شایان‌ذکر است، قبل از انجام هر آزمونی روی داده‌ها، ابتدا پیش‌فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها موردبررسی قرار گرفت و با توجه به تعداد کم آزمودنی‌ها برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف^۱ استفاده شده است (جدول ۳).

جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن ابعاد پرسشنامه

ابعاد	تعداد	میانگین	مقدار کولموگروف-اسمیرنف	سطح معناداری
چالش فردی	۱۲	۴/۲۵	۱/۰۸۹	۰/۱۸۶
چالش سازمانی	۱۲	۴/۴۵	۰/۹۸۴	۰/۲۸۸
چالش محیطی	۱۲	۴/۲۵	۰/۹۷۵	۰/۲۹۸
مجموع	۱۲	۴/۳۳	۰/۷۴۳	۰/۶۴۰

بر اساس نتایج (جدول ۳)، توزیع متغیرهای پژوهش در همه ابعاد چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی، در سطح $(p < 0/05)$ ، نرمال گزارش شده است. از آنجاکه طبق آزمون کولموگروف-اسمیرنف، اگر سطح معناداری بالاتر از مقدار $(0/05)$ باشد، بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌هاست. با توجه به پذیرش پیش‌فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون‌های پارامتریک جهت بررسی ابعاد چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی استفاده شده است.

جدول ۴. بررسی وضعیت ابعاد چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی

ابعاد	میانگین فرضی (۳)			شاخص آزمون t	
	تعداد	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی
چالش فردی	۱۲	۴/۲۵	۰/۲۷۸	۴/۴۸۶	۱۱
چالش سازمانی	۱۲	۴/۴۵	۰/۱۹۹	۷/۳۲۷	۱۱

1. Kolmogorov-Smirnov Test

۰/۰۰۱	۱۱	۴/۴۸۶	۰/۲۷۸	۴/۲۵	۱۲	چالش محیطی
۰/۰۰۰	۱۱	۵/۷۹۵	۰/۷۹۶	۴/۳۳	۱۲	مجموع

از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال مقایسه یک گروه با یک میانگین فرضی بوده است، بنابراین از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. مقدار میانگین فرضی استاندارد با توجه به اینکه پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای طراحی شده بود، برابر با «۳» در نظر گرفته شد. بر اساس نتایج (جدول ۴)، میانگین امتیاز تخصیص داده شده از سوی خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در پژوهش به چالش فردی (۴/۲۵)، چالش سازمانی (۴/۴۵)، چالش محیطی (۴/۲۵) و برای مجموع چالش‌ها (۴/۳۳) بوده است. با توجه به اینکه، میانگین ابعاد چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی از میانگین فرضی بیشتر است؛ بنابراین، از دیدگاه خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در پژوهش، امتیاز همه ابعاد چالش‌ها و نمره کل مجموع آن‌ها، بیشتر از حد متوسط است و با در نظر گرفتن مقدار t در سطح ($p = 0/01$)، نتایج معنادار بوده است. از این رو می‌توان گفت، هر یک از ابعاد کشف‌شده در بخش کیفی پژوهش، مورد توافق بالای خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در پژوهش بوده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی میانگین ابعاد چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی بر اساس آزمون فریدمن

رتبه در گروه	رتبه میانگین	ابعاد
۲	۲/۲۹	چالش فردی
۱	۲/۹۶	چالش سازمانی
۳	۲/۲۵	چالش محیطی

شایان ذکر است برای اولویت‌بندی هر یک از ابعاد چالش‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی، از آزمون فریدمن^۱ استفاده شده است. بر اساس یافته‌های (جدول ۵)، به ترتیب اولویت؛ چالش سازمانی، چالش‌های فردی و محیطی، بیشترین موانع را برای مرزگستری رهبران دانشگاهی ایجاد نموده است.

1. Friedman Test

بحث و نتیجه گیری

مرزگستری به یکی از ملزومات دیپلماسی علمی فرامرزی در نظام های آموزش عالی تبدیل شده است. بر این اساس، توجه به نقش مرزگستری رهبران دانشگاهی در نظام های آموزش عالی بیش از پیش احساس می شود. مسلماً ایفای چنین نقشی نیازمند برخورداری از شایستگی ها و ویژگی های لازم است، همان طور که (ورتس و سندمن، ۲۰۱۰)، در پژوهش خود به درستی به ویژگی ها و شایستگی هایی از قبیل، مهارت های ارتباطی، انسانی، فناوری، ادراکی و فنی برای مرزگستران دانشگاهی اشاره داشتند؛ اما این ویژگی ها به تنهایی برای فعالیت های مرزگستری رهبران دانشگاهی کافی نیست؛ چراکه یافته های پژوهش حاضر نشان داد، رهبران مرزگستر دانشگاهی با سه دسته چالش های، فردی، سازمانی و محیطی مواجه هستند که می تواند به عنوان مانعی در برابر فعالیت های مرزگستری آن ها محسوب شوند؛ بنابراین، بر پایه دیدگاه فریدمن و پودولی (۱۹۹۲)، در خصوص سطوح مرزگستری، می توان گفت، بین دیدگاه مذکور و یافته های پژوهش حاضر در دو سطح فردی و سازمانی همپوشانی قابل توجهی وجود دارد. چراکه، اولین دسته از چالش های رهبران مرزگستر دانشگاهی مربوط به چالش های رهبران مرزگستر در سطح فردی است. چالش های فردی به مجموعه چالش هایی گفته می شود که ارتباط مستقیمی با نوع نگرش و درک رهبران مرزگستر دانشگاهی نسبت به فعالیت های مرزگستری و همچنین مهارت های فردی آن ها دارد. این چالش از دو چالش ادراکی و مهارتی تشکیل شده است. چالش ادراکی به مجموع عواملی که بر درک کلی رهبران دانشگاهی از مرزگستری تأثیر منفی دارد، اشاره دارد. آن چیزی که بیش از همه می تواند بر ادراک رهبران دانشگاهی اثرگذار باشد، نوع نگرش و باور آن ها نسبت به مسائل سازمانی است. در این راستا براتیان (۱۳۸۵)، معتقد است باورها و نوع نگاه مدیران می تواند به عنوان عامل بازدارنده یا پیش برنده عمل کند و به تبع موفقیت یا عدم موفقیت سازمان را رقم بزند. باین وجود، عدم برخورداری مدیران و رهبران دانشگاهی از سوابق و تجارب حرفه ای در تعاملات بین المللی باعث ایجاد بدبینی نسبت به حوزه فرامرزی و بین المللی شده است (تارویردی زاده، جعفری هفخوانی و آذرفر، ۱۳۹۸)؛ بنابراین، نوع نگاه، باور و ذهنیت بدبینانه رهبران مرزگستر دانشگاهی به فعالیت های مرزگستری باعث می شود که آن ها نه تنها نقش و رسالت خود را به عنوان پل ساز و ارتباط دهنده انجام ندهند، بلکه از ورود به هرگونه فعالیت و اقدامی در این زمینه نیز ممانعت به عمل آورند. به همین سبب، تغییر در نگرش و نگاه رهبران مرزگستر دانشگاهی می تواند به عنوان یکی از شروط لازم برای فعالیت های مرزگستری دانشگاه ها قلمداد شود. در کنار برخورداری از نگرش و باور مرزگستری در بین رهبران دانشگاهی، برخورداری آن ها از مهارت هایی ارتباطی از قبیل توانایی صحبت کردن به زبان انگلیسی و همچنین مهارت در به کارگیری استراتژی های مرزگستری به عنوان مؤلفه های مهم دیگر برای یک رهبر مرزگستر دانشگاهی در حوزه فعالیت های فرامرزی محسوب می شود. ویلیامز (۲۰۱۳) معتقد

است، رهبران مرز گستر، از طریق توانایی‌شان در تعامل با دیگران و گسترش شایستگی‌های بین فردی و ارتباطی مؤثر، فرایند همکاری را در راستای منافع سازمان، هماهنگی و تسهیل می‌کنند. باین‌وجود، نتایج پژوهش حاضر نشان داد، چالش‌های مهارتی از جمله عدم تسلط به زبان انگلیسی و عدم تسلط در به‌کارگیری استراتژی‌های مرز گستر، دسته دیگری از چالش‌هایی است که رهبران مرز گستر دانشگاهی در کشور با آن روبرو هستند. برخورداری از مهارت زبان انگلیسی جهت انجام فعالیت‌های مرز گستر در سطح بین‌المللی، به‌عنوان شرط اولیه و مهم قلمداد می‌شود. در این خصوص، بارنر- راسموسن^۱ (۲۰۱۷)، مهارت‌های زبانی را به‌عنوان مهارت کلیدی رهبران مرزگستر دانشگاهی مطرح کرده است. (نظرزاده زارع و قریشی خوراسگانی، ۱۳۹۹) نیز معتقدند، چنانچه رهبران مرزگستر دانشگاهی بخواهند تعاملات و ارتباطات بین‌المللی در سطح فردی و سازمانی داشته باشند، تسلط بر زبان انگلیسی مقدمه و پیش‌نیاز این تعاملات محسوب می‌شود. چراکه اولین عامل برقراری ارتباط، وجود زبان گفتاری مشترک است. باین‌حال، اغلب رهبران مرز گستر دانشگاهی در کشور، تسلط کمی به زبان انگلیسی دارند. به اذعان نظرزاده زارع، پورکریمی و رضائیان (۲۰۱۸)، دلیل عدم تسلط اعضا هیئت‌علمی و متعاقب آن رهبران دانشگاهی در کشور به زبان انگلیسی را می‌توان به کارکرد نامناسب نظام آموزش و پرورش کشور در شیوه آموزش زبان انگلیسی نسبت داد که باعث شده که برون داد این نظام، زمانی که وارد دانشگاه می‌شوند این ضعف را همچنان با خود به همراه داشته باشند؛ بنابراین، نه‌تنها رهبران مرز گستر دانشگاهی می‌بایست به این مهارت مجهز باشند، بلکه زمینه آموزش و تسلط افراد تحت مدیریت خود را نیز جهت فراگیری و تقویت زبان انگلیسی می‌بایست فراهم نمایند. از سوی دیگر، رهبران مرز گستر دانشگاهی می‌بایست به استراتژی‌های مرز گستر از جمله مدیریت مرزها، ایجاد مرز مشترک و کشف مرزهای جدید مسلط باشند، باین‌وجود، عدم تسلط در به‌کارگیری استراتژی‌های مذکور به‌عنوان یکی دیگر از چالش‌های فردی رهبران مرز گستر دانشگاهی است. درحالی‌که رهبران مرز گستر دانشگاهی باید بتوانند در راستای فعالیت‌های مرز گستر دانشگاه خود با سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، استراتژی مناسب آن را اتخاذ نمایند. جهت رفع و کاهش چالش‌های زبانی در تعاملات بین فرهنگی، هو و دی^۲ (۲۰۲۱) معتقدند، مبادلات آموزشی، بهبود درک بین‌المللی و شناخت بین فرهنگی می‌تواند راهگشا باشد.

علاوه بر چالش‌ها در سطح فردی، چالش‌های سطح سازمانی از قبیل، چالش‌های ساختاری و زیرساختی - مالی که از اولویت بالایی برخوردار هستند، به‌عنوان دسته دیگری از چالش‌های رهبران مرز گستر دانشگاهی قلمداد می‌شوند. یک رهبر مرز گستر دانشگاهی زمانی می‌تواند فعالیت‌های مرز گستر بیشتری داشته باشد که ساختار دانشگاه نیز از فعالیت‌های او حمایت کند؛ بنابراین وجود ساختار غیرمتمرکز و غیررسمی می‌تواند تأثیر بسزایی

1. Barner-Rasmussen

2. Hu & Dai

در کارایی و اثربخشی یک نظام آموزش عالی داشته باشد. به طوری که ساختار متمرکز و پیچیده می تواند فعالیت ها و نقش های دانشگاه ها و متعاقب آن رهبران دانشگاهی را با مشکل مواجه کند (کواتس، ۲۰۱۸). بر این اساس، عدم تجلی مرز گستری در سازوکارهای دانشگاه های کشور و وجود نظام بوروکراتیک در این دانشگاه ها، باعث محدود شدن فعالیت های مرز گستری رهبران دانشگاهی به ویژه در سطح بین المللی شده است. قریشی خوراسگانی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند، فقدان استقلال دانشگاهی، وجود نظام بوروکراتیک و رسمیت و پیچیدگی منجر به عدم تصمیم گیری های در مواقع لزوم شده است. این در حالی است که رهبران مرز گستر برای تسریع در فعالیت های مرز گستری خود، نیازمند آزادی و استقلال هستند؛ اما همه آیین نامه و مقررات و دستورالعمل هایی موجود در دانشگاه های کشور از نهادهای بالادستی از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ابلاغ می شود. بر اساس آنچه گفته شد، چالش های سازمانی خارج از کنترل رهبران مرز گستر دانشگاهی هستند. یکی دیگر از ابعاد چالش های ساختاری شناسایی شده در این پژوهش، چالش های زیرساختی - مالی است (باقری و همکاران، ۱۳۹۸؛ هاشمی و عباسی، ۲۰۱۸)، چالش های زیرساختی و مالی را به عنوان چالش های مهمی که رهبران دانشگاهی با آن روبرو هستند عنوان کرده اند. از این رو شاید بتوان گفت، یکی از دلایل عدم ریسک پذیری، رقابت پذیری و نگاه بدبینانه رهبران مرز گستر دانشگاهی برای داشتن فعالیت های مرز گستری در سطح بین المللی ناشی از چالش های زیرساختی - مالی است؛ زیرا منابع مالی، تجهیزات و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در فعالیت های مرز گستری در سطح بین المللی بسیار اهمیت دارد. به طوری که (نظرزاده زارع و همکاران، ۱۳۹۷) نیز اظهار داشتند، همکاری ها و تعاملات بین المللی بدون تأمین منابع مالی از سوی دانشگاه ها اتفاق نخواهد افتاد.

دسته دیگری از چالش ها، مربوط به چالش های محیطی هستند. این چالش ها می تواند تکمیل کننده دیدگاه ارائه شده توسط فریدمن و پودولی (۱۹۹۲)، باشند. چالش های محیطی به سیاست گذاری و تصمیم گیری ها در ابعاد نهادی - اجتماعی از قبیل، تمرکزگرایی در نظام آموزش عالی، قوانین و مقررات مربوط به صدور روادید و دیدگاه کلان جامعه و نظام آموزش عالی نسبت به فعالیت های مرز گستری در سطح بین المللی مربوط است و رهبران مرزگستر دانشگاهی به تنهایی نمی توانند اقدامات زیادی در جهت رفع و یا کاهش آن انجام دهند. یکی از چالش های محیطی مورد اشاره در این پژوهش، تمرکزگرایی در نظام آموزش عالی کشور بود. تمرکزگرایی در نظام آموزش عالی، مانع خلاق بودن رهبران دانشگاهی در فعالیت های مرزگستری بالأخص در سطح بین المللی می شود؛ چراکه ساختارهای سازمانی سفت و سخت، وجود آیین نامه ها، ضوابط و مقرراتی که عموماً به صورت کلی تصویب و به دانشگاه ها ابلاغ می شوند، باعث می شود رهبران دانشگاهی مرزگستر از کمترین خلاقیت در

این دانشگاه‌ها برخوردار باشند. درحالی‌که مرزگستری و تحول در یک سیستم دانشگاهی نیازمند درجه‌ای از خلاقیت در بین رهبران دانشگاهی است. در این شرایط، چگونه از رهبران مرزگستر دانشگاه می‌توان انتظار نقش‌آفرینی در سطح بین‌المللی را داشت. از سوی دیگر، وجود نگاه بدبینانه جامعه و نظام آموزش عالی کشور نسبت به فعالیت‌های مرزگستری دانشگاه‌ها در سطح بین‌المللی باعث شده که رهبران مرزگستر دانشگاهی، تنها به فعالیت‌های مرزگستری در سطح ملی محدود شوند. این مسئله را می‌توان ناشی از مسائل و حساسیت‌های امنیتی در کشور دانست. همچنین، رهبران مرزگستر دانشگاهی با چالش دیگری روبرو هستند که به مسائل و قوانین و مقررات زمان‌بر در صدور ویزا و روادید برمی‌گردد. چراکه فعالیت‌های مرزگستری دانشگاه‌ها در سطح بین‌المللی فقط به دانشگاه‌ها و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مربوط نمی‌شود. بلکه شامل یک فرایند چندجانبه بین دانشگاه‌ها، وزارت علوم، وزارت امور خارجه و نهادهای ذی‌صلاح در کشور است؛ لذا تسریع و تسهیل امور مربوط به فعالیت‌های مرزگستری دانشگاه‌های کشور در سطح بین‌المللی، نیازمند همکاری و هم‌افزایی نهادها و سازمان‌های مذکور است. در این ارتباط، نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند، کوتاه شدن صدور ویزا و لغو روادید با برخی کشورها می‌تواند به افزایش تعاملات بین‌المللی به‌ویژه تعاملات علمی بین‌المللی دانشگاه‌ها منجر شود. مسئله مهم دیگری که در افزایش یا کاهش فعالیت‌های مرزگستری دانشگاه‌های کشور نباید از نظر دور داشت، مسائل ناشی از تحریم‌ها به‌ویژه تحریم‌های علمی و دانشگاهی است. در واقع، فعالیت‌های مرزگستری دانشگاه‌ها در سطح بین‌المللی نیز متأثر از این تحریم‌هاست.

بر اساس آنچه گفته شد، با توجه به اینکه طبق یافته‌های پژوهش حاضر علاوه بر سطوح فردی و سازمانی، سطح محیطی نیز تأثیر قابل‌توجهی بر مرزگستری دارد؛ بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر دیدگاه مرزگستری فریدمن و پودولی (۱۹۹۲) را از سطوح فردی و سازمانی به سه سطح فردی، سازمانی و محیطی گسترش داده است که سطح محیطی را می‌توان جنبه نوآورانه این پژوهش قلمداد کرد. همچنین، همان‌طور که سطح سازمانی در دیدگاه فریدمن و پودولی (۱۹۹۲)، نسبت به سطح فردی مرزگستری، غالب بوده است پرسل، مروارید و وان شیندل^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهش حاضر نیز نقش چالش‌های سازمانی و محیطی در مقایسه با چالش فردی نیز غالب بوده و از این نظر پژوهش حاضر با دیدگاه مذکور هم‌نظر و نزدیک بوده است. شاید غلبه چالش‌های سازمانی بر سطح فردی در دانشگاه‌های کشور را بتوان ناشی از ساختار متمرکز نظام آموزش عالی و تصدی‌گری دولت و نهادهای بالادستی بر دانشگاه‌ها دانست. لذا توجه به روابط قدرت، میزان استقلال دانشگاهی و استراتژی نهادی حاکم بر دانشگاه‌ها، عناصری هستند که رهبران مرزگستر دانشگاهی می‌بایست به آن‌ها توجه کنند. در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادها در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی به شرح ذیل ارائه می‌شود؛

1. Purcell, Pearl & Van Schyndel

در سطح فردی؛ ارزیابی سالیانه سطح زبان انگلیسی رهبران مرزگستر دانشگاهی و برگزاری دوره‌های آموزشی سالیانه ویژه رهبران دانشگاهی کم تسلط به زبان انگلیسی، همچنین برگزاری کارگاه‌های سالیانه برای آشنایی بیشتر رهبران دانشگاهی مرزگستر با استراتژی‌های مرزگستری توصیه می‌شود.

در سطح سازمانی؛ تجهیز بیشتر دانشگاه‌های کشور به زیرساخت‌هایی از جمله افزایش پهنای باند اینترنت، برخورداری از اینترنت پرسرعت و به‌روزرسانی تجهیزات سخت‌افزاری برای برقراری ارتباطات و تعاملات بین‌المللی ضروری است. همچنین، با توجه به اینکه زیرساخت‌های مذکور مستلزم منابع مالی زیادی است و دانشگاه‌های کشور با کمبود منابع در این راستا مواجه هستند، دعوت از خیرین، واقفان و بنیادهای علمی توسط رهبران مرزگستر دانشگاهی در راستای حمایت‌های مالی و توسعه امکانات و تجهیزات زیرساختی دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود. از سوی دیگر، بازتعریف ساختار دانشگاه‌ها از ساختار سنتی و متمرکز به غیرمتمرکز و اعطای استقلال آکادمیک و اختیار عمل بیشتر به رهبران مرزگستر می‌تواند راهکاری برای غلبه بر این چالش باشد.

در سطح محیطی؛ تغییر فرهنگ و اصلاح باورهای غلط نسبت به تعاملات بین‌المللی در مدیران عالی کشور از اولویت و اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه تا زمانی که فرهنگ و باور تغییر نکند، پذیرش و درک ضرورت و اهمیت آن امری محال است. همچنین، افزایش همکاری فی‌مابین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت امور خارجه به‌صورت برگزاری جلسات مستمر جهت بررسی مشکلاتی از جمله؛ فرایند صدور روادید، موانع تعاملات و ارائه راهکارهای اصلاحی، پیشنهاد می‌شود.

منابع

- Abaszadeh, N., Ahmadi, H., & Abdolmaleki, S. (2014). Investigating the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Performance of Public Primary School Teachers in Tehran, *Quarterly Journal of Educational Management Innovations*, 9 (3), 64 – 77.
- Adlera, N., Elmquist, M. & Norrgren, F. (2009). The challenge of managing boundary-spanning research activities: Experiences from the Swedish context. *Research Policy*, 38, 1136–1149.
- Arasteh, H. R. (2002). Management in universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology: Challenges and shortcomings, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 7 (3 & 4), 41-70.
- Bagheri, M., Kiani, M., & Peyravinejad, Z. (2019). Identifying job challenges of university administrators in the country. *Third International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting*, Tehran.

- Barner-Rasmussen, W. (2017). Linguistic skills: the fundament of boundary spanning in international organizational contexts? *Bulletin suisse de linguistique appliquee*, 106, 7-24.
- Bednarek, A., Wyborn, C., Meyer, R., Parris, A., Leith, P., McGreavy, B., & Ryan, M. (2016) Practice at the Boundaries: Summary of a workshop of practitioners working at the interfaces science, policy and society for environmental outcomes.
- Behjati ardakani, B., Hossein Yarmohamadian, M., Foroughi Abari, A., & Fathi Vajargah, K. (2012). Comparative study of internationalization of higher education curricula in a number of countries, *Research in Curriculum Planning*, 9 (33), 80 – 92.
- Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Khorasani-Zavareh, D. & Masiello, I. (2010). Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran. *Medical Education*, 44, 459–467
- Bratian, R. (2006). *What Managers Need to Know*, Volume One, Center for Strategic Studies.
- Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B., & Mothe, C. (2012). Project leaders as team boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. *International Journal of Project Management*, 30 (6), 708-722.
- Butler, C. L., Zander, L., Mockaitis, A., & Sutton, C. (2012). The global leader as boundary spanner, bridge maker, and blender. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 240–243.
- Camilleri, M. A. (2020). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education, *Management in Education*, 35 (1), 10-21.
- Creswell, J. w. (2009). *Research design: qualitative, quantitative & mixed method approaches*. London: Sage publications.
- Dima, A.M., Vasilache, S., Agoston, S., Ghinea, A. & Stamule, T. (2011). Leadership Challenges in Today's Academia. *MPRA*, 35019, 1-12.
- Fathivajargah, K., Arefi, M., & Zamanimanesh, H. (2013). Investigating the Challenges of International Higher Education in Shahid Beheshti University, *Teaching and learning research*, 20 (3), 35 – 48.
- Friedman, R. A., & Podolny, J. (1992). Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 28 – 47.
- Ghoraiishi Khorasgani, M. S., Yamani Douzi Sorkhabi, M., Zakersalehi, GH., & Mehran, G. (2018). Structural pathology of autonomous campus of Tehran governmental universities, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11 (1), 31 – 58.
- Hashemi, A. & Abbasi, A. (2018). Development and improvement of educational leaders; A research approach to identify barriers and challenges. *Journal of Educational Leadership and Management*, 12 (12), 240-221.
- Hu, Y., & Dai, K. (2021). Foreign-born Chinese students learning in China: (Re)shaping intercultural identity in higher education institution, *International Journal of Intercultural Relations*, 80, 89-98.

- Kalkman, J. (2020). Boundary Spanners in Crisis Management. *International Journal of Emergency Services*, 9 (1), 233-244.
- Kousgaard, M.B., Joensen, A.S. & Thorsen, T. (2015). The challenges of boundary spanners in supporting inter-organizational collaboration in primary care—a qualitative study of general practitioners in a new role. *BMC Family Practice*, 16(17), 1-9.
- Kovats, G. (2018). The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: A contingency theory analysis, *International Review of Social Research*, 8(1), 74-86.
- Mahmoudi, S. M., Zarei Matin, H., & Bahiraei, S. (2012). To Recognize and Clarify the Suitability of Managers in Universities, *Journal of Management in The Islamic University*, 1 (1), 15 – 143.
- Makela, P., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2019). Potential and recognized boundary spanners in multinational corporations. *Journal of World Business*, 54(4), 335-349.
- Navaebrahim, A., & Karimi V. (2006). A Study of Relationship Between Triple Skills of Department Chairs and Improvement of Educational Quality. *IRPHE*, 12 (1), 61-78.
- Nazarzadeh Zare, M. Pourkarimi, S. J., & Rezaeian, S. (2018). Barriers and challenges to international interctions of the faculty members in Iran, *International Journal of Educational Management*, 32 (4), 652-668.
- Nazarzadeh Zare, M., & Ghoraiishi Khorasgani, M. S. (2020). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators, *Educational Management Quarterly*, under review.
- Nowell, L, S., Norris, J. M., White, D. E., and Moules, N, J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *Internationals Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13.
- Pani, A. (2017). Academic Leadership: Concept, Attributes and Practices, *University News*, 55(49), 17-25.
- Purcell, J., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1–30.
- Rehbock, S. K. (2020). *Academic leadership: Challenges and opportunities for leaders and leadership development in higher education*. In: M. Antoniadou, M. Crowder (Eds.), *Modern day challenges in academia: Time for a change*. London, UK: Edward Elgar Publishing.
- Rezaeian, M., Tavakol Kosari, M., & Naveebrahim, A. (2016). Challenges facing the non-profit non-governmental higher education institutions and universities. *Iranian Higher Education*, 8(1), 72-91.
- Sheikh, K., Schneider, H., Agyepong, I. A., Lehmann, U., & Gilson, L. (2016). Boundary-spanning: reflections on the practices and principles of GlobalHealth, *BMJ Global Health*, 1 (1), 1-5.
- Sørderberg, A. M., & Romani, L. (2017). Global Partnerships: A Case Study of an Indian Vendor’s Collaboration with Western Clients, *Group & Organization Management*, 42(2), 238 – 278.

- Sotoudehfar, S., Parsa, A., Shahi, S., & Farhadi Rad, H. (2019). Modeling Internationalization of Universities with Emphasis on Multilevel Governance: A Qualitative Approach. *Research in Medical Education*, 11 (4), 45-55.
- Tarvirdizadeh, V., Jafari Hafkhani, N., & Azarfar, A. (2020). The Typology of Managers' Subjectivities about the International Interactions of Imam Sadiq University: Methodology Based on Q, *Culture in Islamic University*, 9 (4), 528 – 542.
- Van Schyndel, T., Pearl, A. J., & Purcell, J. W. (2019). Extending Our Conceptualization of Boundary-Spanning Leadership for Community Engagement, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 23 (2), 63-78.
- Weerts, D. & Sandmann, L.R. (2010). Community Engagement and Boundary-Spanning Roles at Research Universities, *The Journal of Higher Education*, 81(6), 632 - 657.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.
- Williams, P. (2013). We are all Boundary Spanners Now? *International Journal of Public Sector Management*, 26 (1), 17-32.

