



## Designing and Validating the “innovative Leadership” Model in the Management of Higher Education Centers

Farhad Heydari<sup>1</sup>, Farank Mousavi<sup>2</sup>, Maryam Eslampanah<sup>3</sup>, Elham Kaviani<sup>4</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. E-mail: Mmhg17305@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran; (Corresponding Author), E-mail:frnkmosavi@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Educational sciences, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. E-mail:Eslampanahm@yahoo.com

4. Assistant Professor, Department of Educational sciences, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. E-mail:Eli.kaviani@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article Type:</b> Research Article</p> <p><b>Received:</b> 2022.10.06</p> <p><b>Received in revised form:</b> 2023.02.21</p> <p><b>Accepted:</b> 2023.03.10</p> <p><b>Published online:</b> 2023/03/24</p>	<p><b>Objective:</b> The aim of the current research was to design and validate the model of “innovative leadership” in the management of higher education centers.</p> <p><b>Methods:</b> The method of the present research is applied in terms of its purpose and in terms of the method of implementation with a mixed (quantitative and qualitative) approach. The statistical population of the research in the qualitative part is the managers of higher education centers in the western provinces of Iran, and 15 people were selected as the statistical sample using the purposeful sampling method. In the quantitative part, the statistical population included faculty members of higher education centers in the western provinces of Iran (Kermanshah, Kurdistan, Hamedan and Ilam) and 335 people were selected as the statistical sample. The data collection tool was a semi-structured interview in the qualitative part, and a researcher-made questionnaire was used in the quantitative part. In the qualitative part, data coding was done using MAXQDA software, and in the quantitative part, model fitting was done by using confirmatory factor analysis and PLS software</p> <p><b>Results:</b> Based on the results of the research using the coding process of the interviews showed that 15 main categories and 46 fundamental sub-categories were identified to explain the leadership model of the innovation in the management of higher education centers. Also, structural equation modeling and partial least squares method show the confirmation of the fit of the mentioned model.</p> <p><b>Conclusion:</b> By designing and validating the model of “innovative leadership” in the management of higher education centers, The leaders of higher education system who want to enter the path of innovation in a targeted and systematic way can start their movement within the guidelines proposed in this research.</p> <p><b>Keywords:</b> innovative leadership, higher education, digital age</p>

**Cite this article:** Heydar, Farhad; Mousavi, Faranak; Eslampanah, Maryam; Kaviani, Elham (2023). Designing and Validating the “Convert Leadership” Model in the Management of Higher Education Centers. *Higher Education Letter*, 16 (61): 73- 98 pages.



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing



## طراحی و اعتبار یابی مدل «رهبری نوکیش» در مدیریت مراکز آموزش عالی

فرهاد حیدری<sup>۱</sup>، فرانک موسوی<sup>۲</sup>، مریم اسلام‌پناه<sup>۳</sup> الهام کاویانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: Mmhg17305@gmail.com
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران؛ (نویسنده مسئول)، رایانامه: frnkmosavi@yahoo.com
۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: Eslampanahm@yahoo.com
۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: Eli.kaviani@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۴</p> <p>اصلاح: ۱۴۰۱/۱۲/۰۲</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۹</p> <p>انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۰۴</p>	<p><b>هدف:</b> هدف از اجرای این پژوهش، طراحی و اعتبار یابی مدل «رهبری نوکیش» در مدیریت مراکز آموزش عالی بود</p> <p><b>روش پژوهش:</b> روش پژوهش حاضر، از حیث هدف کاربردی و به لحاظ شیوه اجرا با رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، مدیران مراکز آموزش عالی در استان‌های غربی ایران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی مراکز آموزش عالی در استان‌های غربی ایران (کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام) بود و عداد ۳۳۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختارمند و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود. در بخش کیفی کدگذاری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی برازش مدل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار PLS انجام گرفت.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> بر اساس یافته‌های پژوهش با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام گرفته، ۱۵ مقوله اصلی و ۴۶ مقوله فرعی بنیادی برای تبیین الگوی رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی شناسایی شد. همچنین مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نشان از تأیید برازش مدل مذکور دارد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> با طراحی مدل رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی، رهبران نظام آموزش عالی که به‌صورت هدفمند و نظام‌یافته خواهان ورود به مسیر نوآوری و تحولات علمی هستند، می‌توانند حرکت خود را با چوب‌خط راهنمای پیشنهادی در این پژوهش آغاز نمایند.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> رهبری نوکیش، آموزش عالی، عصر دیجیتال</p>

**استناد:** فرهاد؛ موسوی، فرانک؛ اسلام‌پناه، مریم؛ کاویانی، الهام (۱۴۰۲). طراحی و اعتبار یابی مدل «رهبری نوکیش» در مدیریت مراکز

آموزش عالی. نامه آموزش عالی، ۱۵ (۶۰)، ۷۳-۹۸

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسندگان.



## مقدمه

قرن بیست و یکم، با جهانی شدن و رشد سریع اقتصاد مبتنی بر دانش، دوره‌ای است که تغییرات بی‌سابقه‌ای در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی با سرعت فراوان رخ داده است. در این میان، پیشرفت‌های سریع تکنولوژیکی، تبدیل به چالشی برای زندگی شده است (براون و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در میان نگرانی‌ها و مسائل غیرعادی، یادگیری مادام‌العمر گرچه یک پدیده مدرن نیست، اما کلیدی برای بقا در قرن ۲۱ است و دانشگاه دیجیتال در پاسخ به این نیاز ضروری به سرعت توسعه یافته است (محمدعادل و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرصتی برای سطوح جدیدی از همکاری چندین مؤسسه، چندین کشور و چندملیتی برای ارائه دوره‌های آموزش عالی از طریق شبکه‌های موجود و در حال ظهور فراهم می‌کند (سوسا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

دانشگاه‌ها در این محیط پر تغییر و پر از فناوری‌های جدید با مسائل جدیدی روبرو شده‌اند که پاسخگویی به این محیط جدید را از دانشگاه مطالبه نموده است. یکی از چالش‌های مسئله‌ساز دانشگاه‌ها انقلاب آموزشی پیش روی آن است که به افول نظام دانشگاهی سنتی و ظهور یک انقلاب دیجیتال در ارائه آموزش عالی منجر شده است (کاروالو و همکاران، ۲۰۲۱). کلاس‌های درسی، برنامه‌های درسی و آموزش مبتنی بر فناوری و کتابخانه دیجیتال در یک سیر تکاملی مجازی، آنلاین، الکترونیکی و دیجیتالی وجه برجسته آموزش عالی اکنون است که نشان‌دهنده شکل دیگری از پداگوژی است (استریدر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). این ابعاد و مؤلفه‌ها در پژوهش‌هایی از جمله زوزی و چاوینگا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ قلیچ‌خانی و همکاران (۱۳۹۹)، سوسا و همکاران (۲۰۱۷)، جانستون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) مانند آنها مورد تأکید قرار گرفته است. در دانشگاه‌های ایران می‌توان وجه غالب آن را بعد پداگوژیک دانست، چراکه اکثر آنها دانشگاه‌هایی آموزشی هستند که بخش زیادی از خدمات آنها به شکل آموزش‌های رسمی و حرفه‌ای ارائه می‌شود لذا با ورود فناوری از جمله فناوری دیجیتال، انتظار می‌رود این بعد تغییرات و تطابق‌های لازم را با این نوع فناوری پیدا کند. ابعاد و مؤلفه‌های برشمرده شده در پداگوژی دانشگاه دیجیتال، معرف و متمرکز بر این ضرورت بوده است تا مدیریت آموزش دانشگاهی متناسب با رشد فناوری خود را بهبود بخشد (آراسته و همکاران، ۱۳۹۸).

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در ایران برای اینکه نوآور باشند، نیاز به خلاقیت در ساختار، فرایند، اعضا، محصول و عملکرد خود دارند (تورانی، ۱۳۹۹) سازمان‌های خلاق و از جمله نهاد دانشگاه نوآور دارای خصوصیات ویژه‌ای هستند. از مهم‌ترین خصوصیات این سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحران‌های ناشی از

1. Brown & Brown
2. Sousa et al
3. Osterrider
4. Zozie & Chawinga
5. Johnston et al

رقابت‌های اقتصادی است (پیترز و جاندریچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). این سازمان‌ها به عوامل محیطی پاسخگو بوده و دارای یک نظام باز در رویارویی با تغییرات صنعتی، بازرگانی و اقتصادی هستند و با مسائل و تنگناها برخورد منطقی داشته و در صورت نیاز به تغییر و تحول، با بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند (کاوالا و همکاران، ۲۰۲۱؛ سیمنز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این‌گونه سازمان‌ها، به دلیل داشتن ساختار منعطف، از روابط منسجم بین واحدها و همکاری و وحدت بالا در اجزای خود برخوردارند؛ این مسئله امکان برقراری رابطه بهتر، خصوصاً رابطه غیررسمی و انعطاف‌پذیر را در ساختار سازمان میسر ساخته و موجب ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود (تایه و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، جیدامن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). دانشگاه نوآور، می‌تواند به‌عنوان یک اکوسیستم نوآوری عمل کند و در هسته مرکزی یک اکوسیستم نوآوری قرار گیرد که سایر خرده‌سیستم‌های اکوسیستم نوآوری حول محور آن در راستای توسعه و رشد علم و فناوری عمل کنند و در یک تعامل همیشگی با آن قرار گیرند و یا اینکه خود بخش مهمی یا یکی از اجزای اصلی اکوسیستم نوآوری محسوب شود (تی‌جونگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

به نظر می‌رسد آموزش عالی به‌وسیله ترکیبی از امور مالی و فناوری دیجیتال، مدرن شده است و چهارمین انقلاب صنعتی به محیط دانشگاه‌ها رسیده است. دانشگاه‌ها برای دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان و بودجه در سطح جهانی رقابت می‌کنند و فقط رهبرانی می‌توانند در رأس این نوع مراکز آموزشی باقی بمانند که توانایی دیجیتالی شدن را داشته باشند و منفعت کسب کنند (سوسا و همکاران، ۲۰۱۷). باقی ماندن در عصر دیجیتال، نیازمند رهبری نوکیش است (ورهوف و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). رهبر نوکیش و به‌عبارتی دیگر رهبر هنجارشکن، قالب‌شکن، جسور و نوآور در عصر دیجیتال، فردی است که متفاوت می‌اندیشد. قالب‌های سنتی و چهارچوب‌های عادت شده و اینرسی‌های تلنبار شده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شده و با شوق و ذوق وصف‌ناپذیر، همراه با مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدارانه و مدارای عمیق با استادان، دانشجویان و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان آموزش عالی، به‌ویژه سایر مراکز آموزشی، رهبری نوینی را در عصر دیجیتال به منصه ظهور برساند (تورانی، ۱۳۹۹). رهبری نوکیش همگرایی برترین روش و نوآوری و درواقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به آینده‌ای امیدبخش برای دانشجویان است. ساختار مراکز آموزش نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است و این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از یک آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری هدف‌های نهایی

1. Peters & Jandrić
2. Siemens et al
3. Taye et al
4. Jedaman et al
5. Tjong et al
6. Verhoef et al

نیستند؛ بلکه از آنها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. رهبر نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر ارتباطات و دیجیتال است. رهبر نوکیش فراگیر-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی است و بهترین عوامل مطلوب را با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی رهبر نوکیش، بی‌اعتنایی آشکار او به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود در آماده کردن همه دانشجویان برای آینده است (گوستافسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

از این رو بسیاری از سازمان‌های آموزشی برای به دست آوردن منافع از این تحولات در این مسیر گام نهاده‌اند؛ اما با وجود این منافع بالقوه، مطالعات نشان می‌دهد که پروژه‌های مبتنی بر توسعه رهبری آموزشی در عصر دیجیتالی چندان موفق نیستند. شرایط آشوبناک حاصل از تغییرات بنیادین در مراکز آموزشی، ماهیت غیرقطعی بودن، عدم شفافیت پیامدها و هزینه بالای سرمایه‌گذاری، بسیاری از مراکز آموزشی را از ورود به این حوزه بازداشته است. مسائلی چون ظهور نسل دیجیتالی، افزایش انتظارات از آموزش عالی، شکاف بین انتظارات و آرمان‌ها و ... این ضرورت را اجتناب‌ناپذیر ساخته که مدیریت و رهبری دانشگاهی باید با لنز دیگری به انسان، جامعه و جهان بنگرد و جهت تبدیل دارایی‌های انسانی به دارایی‌های استراتژیک شیوه‌های نوین دیگری را برگزیند. بدیهی است دگرگونی واقعی در جامعه و تحقق توسعه پایدار از طریق دگرگونی در اندیشه‌ها و باورها رخ خواهد داد و مقرر این دگرگونی آموزش عالی و آموزش و پرورش است. بنابراین دانشگاه‌ها به‌عنوان معماران تحول در جامعه زمانی می‌توانند این مهم را به انجام برسانند که با درک فرا پیچیدگی‌ها، به چالش کشیدن کهنه ندیشی‌ها و خانه‌تکانی اندیشه‌های سنتی، با چالش‌ها مواجه شوند و هدایت عالمانه و هوشمندانه نظام آموزشی را در دستور کار خویش قرار دهند. تحقق این امر مستلزم کاربست مبانی مدرن رهبری، اندیشیدن درباره اندیشه‌ها، خود آغازگری، اشتراک دانش، ناب‌سازی اندیشه‌ها و به‌طور کلی رویکردهای نوین رهبری به‌ویژه رهبری نوکیش است. از این رو مسئله اساسی پژوهش حاضر، طراحی و اعتبار یابی مدل رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی است تا آغازی برای توسعه فناوری در آموزش عالی با رویکرد مدیریت نوکیش و هنجارشکن باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبر نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر ارتباطات و دیجیتال است. رهبر نوکیش فراگیر-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی است و بهترین چیزهایی را که می‌شناسیم، با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی رهبر نوکیش، بی‌اعتنایی آشکار او به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود در آماده کردن همه دانشجویان برای آینده است (گوستافسون، ۲۰۱۸).

رهبری نوکیش رویکردی برای رهبری مراکز آموزشی بر پایه سه باور اصلی است. هیچ‌کدام از این باورها به‌تنهایی کافی نیستند، اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیروی قدرتمندی برای هدایت تغییرات در مراکز آموزشی



تبدیل می‌شوند. این سه باور اصلی به شرح زیر هستند:

- ۱- رهبران نوکیش رهبرانی آموزشی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند.
  - ۲- جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباطات است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخگو باشد تا مراکز آموزشی نیز با این تغییرات هماهنگ باشند.
  - ۳- آماده کردن همه دانشجویان برای آینده، مسئولیت ماست و این مستلزم وجود رهبران آموزشی دارای تعامل مداومی است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند (زوزی و چاوینگا، ۲۰۱۸).
- هرچند باورها درباره رهبری مراکز آموزشی به‌طور عمده ثابت مانده‌اند؛ اما رهبران مراکز آموزش عالی به دنبال آن هستند سازمان خود را به‌واسطه سبک‌های نوین رهبری، به سمت الگوی یادگیری مدرن سوق دهند، این امر مستلزم درک رهبری نوکیش است. در حوزه رهبری نوکیش پژوهش منسجم و جامعی وجود ندارد و تنها تئورانی (۱۳۹۹) در کتاب خود با عنوان رهبری نوکیش در عصر دیجیتال به ویژگی‌های این نوع از رهبری آموزشی اشاره کرده و اظهار داشته است که رهبر نوکیش فراگیر محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی، راهگشای رهبر آموزشی در مدیریت شرایط نبود قطعیت است؛ چراکه این سه عامل بر ظرفیت و قابلیت مراکز آموزشی و رهبری آن می‌افزایند. برخی پژوهشگران نیز انواع دیگری از رهبری و مدیریت آموزشی را در عصر دیجیتال مورد بررسی قرار داده‌اند. جوانمردی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی دانشگاه نوآور در چارچوب اکوسیستم نوآوری در ایران نشان دادند که ساختار مدیریت مشارکتی و رهبری تحول‌گرا بهترین شکل ساختار مدیریتی یک دانشگاه نوآور است. آراسته و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی دانشگاه دیجیتالی، چهار بعد پداگوژیک دانشگاه دیجیتالی، مدیریت دانشگاه دیجیتالی، سازمان دانشگاه دیجیتالی نظارت و تضمین کیفیت دیجیتالی را برای دانشگاه شناسایی کردند. پژوهش‌های خارج از کشور، برای مدیریت دانشگاه‌ها هر کدام بر یک وجه مهم تأکید داشته‌اند؛ برای مثال ژینا و کلبر به تضمین کیفیت توجه داشته و بر این اساس مدلی را طراحی کردند. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگویی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بر اساس نظریه داده بنیاد» به این نتایج دست یافتند که با اعمال مدیریت غیرمتمرکز می‌توان به توسعه و بهسازی سازمان آموزش و پرورش امید داشت و از سوی دیگر، همه افراد ذی‌نفع آموزش و پرورش یاد می‌گیرند که مسئول یادگیری خود باشند. این موضوع، انجام مدیریت غیرمتمرکز را تسریع و تسهیل می‌کند و علاوه بر ایجاد انگیزه، به اشتیاق نسبت به کار کمک می‌کند. جانسون و همکاران (۲۰۱۸) که پژوهش‌ها و مطالعات خود را به شکل کتابی مدون درآورده‌اند و در آن به دانشگاه دیجیتالی پرداخته‌اند، ساختار کلیدی دانشگاه دیجیتالی را در چهار مورد بیان کرده‌اند: مشارکت دیجیتالی جهانی‌سازی، دسترسی گسترده، نقش و مسئولیت‌های مدنی، شبکه‌های انسانی و دیجیتال؛ سواد اطلاعاتی و دیجیتالی (مفاهیم و ادراکات سطح بالا D تأثیرگذار بر تمرین، توسعه تعامل کارکنان و دانشجویان، توسعه مؤثر و استفاده از زیرساخت‌ها)، محیط

یادگیری (فیزیکی و دیجیتالی، پداگوژی و اجتماعی، تحقیق و پیگیری، کارکنان و منابع)، طراحی برنامه درسی و دوره‌ها (سازگاری ساختاری، بازنمودهای برنامه درستی، مدیریت دوره، نوآوری آموزشی، استخدام و بازاریابی، گزارش دهی، داده‌ها، تجزیه و تحلیل). اسکرپنیک و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود در دانشگاه‌های استرالیا از جمله ادینبر، آرلینگتون، استرالیای جنوبی به مطالعه مروری نظام‌مندی بر ایجاد آمادگی برای دانشگاه دیجیتالی پرداخته‌اند، یادگیری آنلاین و دیجیتالی را یک شکل از آموزش از راه دور معرفی کرده که در آن با وساطت فناوری، فرایند آموزش و یادگیری به‌طور کامل با استفاده از اینترنت ارائه داده می‌شود. عوامل مختلفی را که باید در هنگام راه‌اندازی یک دانشگاه دیجیتال در نظر گرفت عبارت‌اند از: وجود مدرسان، فناوری‌ها، محتوای آموزشی، ابزارهای ارائه آموزش روش‌هایی مانند آموزش مکاتبات مبتنی بر چاپ، پخش تلویزیونی یا رادیو، ویدئو کنفرانس در قالب سنتی، فیلم‌های ویدئویی و برنامه‌های نرم‌افزاری آموزشی مستقل، رسانه، طراحی دوره، محتوا، مرپیان و استراتژی‌های آموزشی.

مطالعه پیشینه مدیریت مراکز آموزش عالی در عصر دیجیتال نشان می‌دهد که مدل‌های موجود، بسیار کلی و عمومی و در سطح تجرید بالا هستند. همچنین اگرچه عوامل و ابعاد مختلفی برای رهبری مراکز آموزش عالی شناسایی شده است؛ بیشتر آنها، حاصل مطالعات شرکت‌های مشاوره‌ای در این حوزه بوده و خلأ پژوهش‌های دانشگاهی که بینشی نظام‌مند به مخاطبان ارائه کنند، مشهود است. نتایج حاصل از این پژوهش به سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، مدیران و روسای دانشگاه‌ها کمک می‌کند که دانشگاه‌ها را به سمت توسعه نوآوری و تبدیل شدن به دانشگاه نوآور پیش برده تا در عرصه رقابت جهانی کنونی از قافله علم و فناوری عقب نمانند. لذا شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی می‌تواند به‌عنوان ورودی طراحی مدل رهبری نوکیش در عصر دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد.

### پرسش‌های پژوهش

مهم‌ترین عوامل علی مؤثر بر رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

عوامل زمینه‌ای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

عوامل مداخله‌گر رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

عوامل راهبردی رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

پیامدهای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

آیا مدل رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی از برازش مطلوب برخوردار است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این مطالعه، ترکیبی و از نوع اکتشافی است. رویکرد ترکیبی از نظر نوع داده‌ها در زمره روش‌های کمی و روش‌های کیفی قرار دارد. در طرح ترکیبی اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شود. داده‌های

این بخش مقدمه انجام بخش کمی هستند (کرسول و پلانوکلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). بخش کیفی از نوع تحلیل محتوای کیفی و داده‌بنیاد است. ابزار گردآوری اطلاعات مورد نیاز اسناد و مدارک علمی- پژوهشی، مصاحبه باز و پرسشنامه است. در تحلیل محتوای کیفی ابتدا محتوای متون و اسناد علمی تحلیل و طبقه‌بندی شد و با ۱۵ نفر از مدیران مراکز آموزش عالی در استان‌های غربی ایران (کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام) که با استفاده از روش گلوله برفی و به صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه باز صورت گرفت و تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت. پس از پیاده کردن تمامی مصاحبه‌ها در مرحله اول، تمام مفاهیم مطرح‌شده از سوی افراد مورد مصاحبه به صورت کد باز استخراج شد و سپس با توجه به قرابت و نزدیکی این مفاهیم با هم کدهای باز در مقوله‌هایی به‌عنوان کدهای محوری دسته‌بندی و در نهایت کد انتخابی از کدهای محوری احصا شد. در این پژوهش به منظور تعیین روایی و بررسی صحت یافته‌ها از روش مثلث‌سازی (سه‌سویه‌نگری) منابع داده‌ها یعنی بررسی و بازبینی مطالب ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران (مصاحبه‌شوندگان)، بازنگری منابع مورد مطالعه و در نهایت بازنگری مجدد صاحب‌نظران استفاده شده است. هدف مثلث‌سازی غلبه بر سوگیری‌های ذاتی است که ناشی از به کار گرفتن یک منبع، یک روش، یک مشاهده‌گر یا یک تئوری در مطالعات است (کرسول، ۱۳۹۶) به این معنا که در مصاحبه‌های انجام‌شده، برای افزایش روایی پژوهش، پس از اتمام توضیحات مصاحبه‌شوندگان در مورد سؤال‌های مطرح‌شده، برداشت پژوهشگر از توضیحات مصاحبه‌شونده بیان می‌شد تا با تأیید مصاحبه‌شونده، درستی آنها مورد تأیید قرار گیرد. البته در طول فرایند مصاحبه به منظور رفع ابهام و تأیید صحت دریافت‌های پژوهشگر سؤال‌هایی دربارهٔ منظور مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد. یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها تا حد زیادی مطالب مطروحه در ادبیات و مبانی نظری مورد مطالعه را در هر یک از حوزه‌ها در برداشت که این خود نشان از روایی این پژوهش است. در مرحله نهایی طبقه‌بندی حاصل از نتایج کدگذاری انجام‌شده و تحلیل متون و مبانی نظری به شماری از شرکت‌کنندگان به منظور تأیید درستی نتایج ارائه و بر اساس آن اصلاحات مورد نظر اعمال شد. سپس فهرستی از عوامل در قالب پرسشنامه طراحی و نظرات شماری از افراد مورد مصاحبه‌شونده اخذ و اصلاحات لازم انجام شد و در نهایت و با استفاده از نظرات استادان و مشاوران موضوعی نهایی شد. پرسشنامه اولیه به صورت آزمایشی روی ۳۰ نفر از نمونه پژوهش اجرا و ابهامات احتمالی در سؤال‌ها مشخص و برطرف شد. پرسشنامه نهایی در ۵ بعد و ۴۶ گویه طراحی و در مرحله کمی میان افراد نمونه توزیع، گردآوری و تجزیه و تحلیل نهایی شد. در بخش کمی، این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در استان‌های غربی ایران (کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام) در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بود؛ که با استفاده از صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۳۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل در بخش کیفی از نرم‌افزار MAXQDA و فرایند کدگذاری و در بخش کمی،

1. Creswell & Plano Clark



از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار SPSS و SMART PLS استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج بخش کیفی تحقیق حاضر با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد ۲۱۰ کد اولیه در قالب مفهوم مدل عوامل مؤثر بر نقش رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی (عوامل علی و زمینه‌ای)، ابعاد، راهبردها و پیامدهای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی استخراج شد و در نهایت ۱۴۶ کد اولیه به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی الگو از طریق همپوشانی مفاهیم و حذف کدهای هم‌معنی و با استفاده از نظرات صاحب‌نظران که جهت تعیین روایی و پایایی با محقق همکاری کردند، انتخاب شد. این کدها در مفاهیم و مقوله‌های محوری در مرحله بعدی جای گرفت که تعداد این مقوله‌ها ۴۶ مقوله بنیادی برای تبیین الگوی رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی بود. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در ۶ دسته مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج‌شده، مقوله «رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی» به‌منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است **پرسش اول پژوهش**: مهم‌ترین عوامل علی مؤثر بر رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

جدول (۱) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده شرایط علی

مفاهیم	کد مصاحبه‌شونده	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های محوری	سازه اصلی
دسترسی برابر به آموزش صرف‌نظر از محل اقامت خود، وضعیت سلامت و موقعیت اجتماعی	۵ و ۶ و ۷ و ۲	یادگیر مادام‌العمر	توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش	شرایط علی
تقویت تفکر فرایندی و سیستمی				
توسعه دانش و مهارت پیرامون فناوری اطلاعات				
یادگیری از نمونه‌های موفق	۵-۲-۱-۴	تحول دیجیتالی		
نمایش متمرکز و یکپارچه از اطلاعات				
شبیه‌سازی رایانه‌ای و کاهش هزینه‌های آموزش	۱۱ و ۱۰ و ۱۵ و ۹ و ۱۴	فشارهای داخلی محیط		
بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود				
عملی کردن توسعه پایدار				
توسعه قابلیت نتیجه‌محوری				
رشد روزافزون دانش و علم تجربی				

هدفمند شدن سازمان	۵۱-۱	فشارهای خارجی محیط	پیشرفت تکنولوژی
تحقق هدف‌های استراتژیک سازمان			
هم‌راستاسازی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی دیجیتال در دانشگاه	۸-۱۰-۱۴	زیرساخت دیجیتال	
معماری دوسرعه فناوری اطلاعات در دانشگاه			
ایجاد پلتفرم دیجیتال شفاف و قوی در دانشگاه			
مدیریت بودجه	۱ و ۲ و ۴ و ۱۰	سرمایه‌گذاری دیجیتال	
مدیریت پرتفولیوی سرمایه‌گذاری دیجیتال			
ارزیابی بار مالی راهکارهای دیجیتال			
دستیابی سریع‌تر و بهتر سازمان به رسالت‌های از پیش تعیین شده	۱۵ و ۱۱ و ۶	زیرساخت‌های اجتماعی	
تجهیزات فنی و سخت‌افزاری			
پذیرش تغییر تکنولوژیکی و آموزش			
دسترسی آزاد و آنلاین برای دانشجویان			
سرمایه‌گذاری عمومی در زیرساخت‌های اجتماعی	۸ و ۲	توسعه آموزش مجازی	انقلاب آموزشی
تدوین استراتژی‌های آموزش			
طراحی و اجرای طرح‌های مناسب آموزشی برای تقویت مهارت‌های دیجیتال			
پرورش تفکر میان‌رشته‌ای	۱۳ و ۱ و ۴	نظارت دیجیتالی	
ایجاد سازوکاری برای اطمینان از بهینه‌سازی ریسک‌های حاصل از اجرای تحول دیجیتال در دانشگاه			
پی‌ریزی تغییرات فرهنگی مورد نیاز برای تحول در دانشگاه	۱۲ و ۲ و ۱	نظام ارزیابی دیجیتالی	
ایجاد سازوکاری برای اطمینان از تخصیص منابع بهینه در تحول دانشگاه			
ایجاد سازوکاری برای ایجاد شفافیت در فرایند تحول دانشگاه			
توسعه سواد دیجیتال تیم رهبری در دانشگاه	۱۴ و ۹ و ۵	سیستم خودارزیابی دیجیتالی	
توسعه مهارت تصویر چشم‌انداز جامع			
برنامه‌ریزی رشد و جانشینی رهبران دیجیتال در دانشگاه			

جدول ۱ (۱) مقولات و مفاهیم احصا شده شرایط علی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود مقوله‌های توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش (یادگیری مادام‌العمر، تحول دیجیتال، فشارهای داخلی محیط، فشارهای خارجی محیط)؛ پیشرفت تکنولوژی (زیرساخت دیجیتال، سرمایه‌گذاری دیجیتال، زیرساخت‌های اجتماعی)؛ و انقلاب آموزشی (توسعه آموزش مجازی، نظارت دیجیتال، نظام ارزیابی دیجیتال، سیستم خودارزیابی دیجیتال)؛ به‌عنوان عوامل علی، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند.

**پرسش دوم پژوهش:** عوامل زمینه‌ای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

جدول (۲) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	کد مصاحبه‌شونده	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های محوری	سازه اصلی
افزایش ارتباطات بین‌المللی	۷ و ۸	محیط فیزیکی دیجیتالی	محیط یادگیری	عوامل زمینه‌ای
تأکید بر نتیجه‌گرایی در مقابل عملکردگرایی				
تجاری‌سازی علم و فناوری				
لزوم وجود دفتر IR در دانشگاه				
لزوم انتشار یافته‌های علمی				
لزوم ایجاد دفاتر انتقال تکنولوژی	۹ و ۱۲	محیط پداگوژی و اجتماعی	محیط یادگیری	
ایجاد شرکت‌های زایشی و پارک علم و فناوری و واحد و مراکز پیش رشد و رشد				
گسترش پژوهش‌های مرتبط با کارآفرینی				
گسترش پژوهش‌های مرتبط با نوآوری				
مشارکت رسمی و مشارکت‌های غیررسمی همیارانه	۹ و ۱۱ و ۱۲	کنش‌های یاری گرایانه	محیط یادگیری	
مشارکت با سازمان‌ها در حوزه تحقیق و توسعه				
روابط با تأمین‌کنندگان نرم‌افزاری و فناوری اطلاعات				
همکاری بیرونی با اکوسیستم				
درک و نگاه استادان نسبت به مفهوم آموزش از راه دور	۷ و ۲ و ۸	ادراکات سازمانی	سواد اطلاعاتی و دیجیتالی	
تمرکز بیشتر بر اقدام و کمتر بر برنامه‌ریزی				
تشویق کارکنان به شناسایی مشکلات و ارائه راه حل				
در اولویت قرار دادن منافع سازمانی به جای منافع فردی				

ایجاد فضای کار مشارکتی			سواد اطلاعاتی و دیجیتالی	عوامل زمینه‌ای
ایجاد محیط یادگیرنده درون سازمانی و برون سازمانی				
برنامه‌ریزی توسعه استعدادها،	۳ و ۲ و ۱۵	استعداد دیجیتال		
مدیریت چرخه حیات استعداد				
استراتژی‌های نوآورانه جذب و استخدام،				
بهره‌مندی از عوامل انگیزشی در زمان و مکان مناسب	۵ و ۴ و ۱۰	تعاملات انسانی دیجیتال		
تقویت روحیه یادگیری				
سیستم حمایتی چندلایه				
تقویت اعتمادپذیری،	۶ و ۷ و ۱۱	هنجارشکنی		
فراهم کردن فرصت برای استفاده از سرمایه عالی و انسانی خود				
توسعه مهارت‌های تفکر خلاق				
ترویج فرهنگ احترام به حریم خصوصی	۵ و ۳ و ۱۲	جسارت در تغییر		
جاه‌طلبی در کسب نتیجه				
تقویت پذیرش تغییر				
آگاهی بخشی پیرامون مدیریت تغییر	۶ و ۸ و ۱۲ و ۱۴	چشم‌انداز دیجیتال		
تدوین چشم‌انداز با رویکرد تحول‌گرایانه و نه بهبود محور				
شناسایی روندها و نیروهای مؤثر تغییر بر سازمان				
تکامل چشم‌انداز در طی زمان،				

جدول (۲) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقوله‌های محیط یادگیری (محیط فیزیکی دیجیتالی، محیط یادگویی و اجتماعی، کنش‌های یاری‌گرایانه)، سواد اطلاعاتی و دیجیتالی (ادراکات سازمانی، استعداد دیجیتال، تعاملات انسانی دیجیتالی)، مهارت‌های مدیریتی (هنجارشکنی، جسارت در تغییر، چشم‌انداز دیجیتالی) به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند.

**پرسش سوم پژوهش:** عوامل مداخله‌گر رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

جدول (۳) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	کد مصاحبه‌شونده	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های محوری	سازه اصلی
پرورش درک پیچیدگی	۵ و ۸ و ۷ و ۲	همگرایی روش و نوآوری	الزامات و چارچوب‌های قانونی	مداخله‌گرها
ترویج نوآوری و ایجاد فضای نوآورانه				
روحیه رقابت و وجود دستورالعمل‌های متعدد و رسمی				
ادغام منابع بالفعل و بالقوه	۱۱ و ۵ و ۴ و ۱	ضمانت‌های اجرایی	قوانین نانوشته	
توان اقدام جمعی و انفرادی در سیستم‌های اجتماعی انسانی				
شناسایی قهرمانان دیجیتال برای بسیج سازمان				
استقرار سیستم پشتیبانی فنی و اداری اثربخش	۸ و ۹ و ۱۴ و ۱۳	شبکه‌های روابط جمعی و گروهی دیجیتالی	قوانین نانوشته	
سیستم‌های زیربنایی مخابرات و ارتباط از راه دور				
حفظ تعامل فردی				
تعاملات متقابل دیجیتالی				
به اشتراک گذاری و همکاری مشترک				
فناوری گردش کار و تکنیک‌های همکاری	۱۴ و ۱۱ و ۶	شفافیت پاسخگویی	قوانین نانوشته	
دسترس‌ی دانشجویان به سطوح مختلف فرهنگ و سیستم‌های فلسفی				
تضمین تنوع و تکثرگرایی				
پشتیبانی الکترونیکی از انواع ارتباطات				
تأکید بر نظرات کارکنان در تدوین استراتژی محیط کار دیجیتال				
کنفرانس‌های ویدئویی و صوتی	۱۵ و ۳ و ۲	نقشه راه دیجیتال	سیاست‌های سازمان	
تشکیل جوامع دانشی میان واحدهای سازمانی				
خلق ارزش از طریق اطلاعات				
گردن نهادن به قواعد و سنت‌های محلی	۱۵ و ۱۰ و ۶	استراتژی دیجیتال	سیاست‌های سازمان	
توجه هم‌زمان استراتژی دیجیتال بر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی				
امکان‌سنجی دیجیتالی شدن فرایندهای آموزشی				
تعیین رویکرد دانشگاه در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال	۱۰ و ۱۳	طرح‌گذار دیجیتال		
بررسی چگونگی رفع موانع در مسیر دیجیتالی شدن فرایندهای پیوسته				
بسط مرزهای دانشگاهی و زنجیره تأمین به اکوسیستم‌های پویا				
ترویج طرح‌گذار دیجیتال در دانشگاه و تأکید بر نقش همه ذی‌نفعان بر تحقق آن				



جدول (۳) جزئیات شرایط مداخله‌گر در رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود مقوله‌های الزامات و چارچوب‌های قانونی (همگرایی روش و نوآوری، ضمانت‌های اجرایی)، سیاست‌های سازمان (نقشه راه دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال) و قوانین نانوشته (شبکه‌های روابط جمعی و گروهی دیجیتالی، شفافیت پاسخگویی) به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند.

**پرسش چهارم پژوهش:** عوامل راهبردی رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

جدول (۴) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده راهبردها

مفاهیم	کدمصاحبه‌شونده	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های محوری	سازه اصلی
حمایت از ابتکارات دیجیتال در تمامی سطوح سازمانی	۵ و ۱۰	تضمین کیفیت دیجیتالی	نوآوری	رهبردها
ترغیب به اشتراک گذاشتن تجربیات و اندیشه‌ها				
توسعه دانش عمیق پیرامون عصر دیجیتال				
تولید محتوای یادگیری دانشجویان	۸ و ۱۲ و ۱۵ و ۲	مدیریت محتوا و پشتیبانی دیجیتالی	اکوسیستم نوآوری	
آموزش صحیح تفکر و اندیشیدن				
عمل‌گرایانه‌تر بودن آموزش‌ها				
مدیریت محتوای آموزشی	۳ و ۱۰ و ۱۴	انعطاف‌پذیری قوانین سازمان	اکوسیستم نوآوری	
سرعت در چرخه تشخیص مسئله و اقدام				
ساختار منعطف و پویا				
تصمیم‌گیری فرا وظیفه‌ای نه سیلویی	۱۱ و ۱۲ و ۱۳	جذب و انطباق	اکوسیستم نوآوری	
توسعه تعامل کارکنان و دانشجویان				
ارزش‌گذاری به اندیشه‌های نو و بدیع کارکنان				
توسعه تفکر دیجیتال	۵ و ۸ و ۱۰	خلاقیت ساختاری	مشارکت در دیجیتال	
ایجاد فضای تعاملی و ارتباطی				
توجه به برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در سازمان				
تسهیل تلاش‌های اجتماعی و مشارکت‌جو	۱ و ۲ و ۵	نقش و مسئولیت‌های مدنی	مشارکت در دیجیتال	
برنامه‌ریزی برای کسب موفقیت‌های سریع				
توسعه و تقویت دانش فنی، فرایندی و سازمانی برای تسهیل نوآوری				
تقویت مهارت ارائه و پاسخگویی به بازخور	۵ و ۸ و ۱۵	شبکه‌های انسانی و دیجیتال	مشارکت در دیجیتال	
تقویت توان برقراری ارتباط و تعامل				
نظارت اعضای هیئت علمی بر برنامه‌های ارائه‌شده الکترونیکی				
روابط با مشاوران مدیریتی	۳ و ۵ و ۱۰	دسترسی گسترده	مشارکت در دیجیتال	
مشارکت با سازمان‌های مطرح در فناوری دیجیتال به‌منظور اکتساب مهارت‌های دیجیتال،				
توجه به تخصص‌گرایی در تمامی سطوح سازمانی				
شایسته‌سالاری در انتخاب افراد درون سازمان	۴ و ۶ و ۹	مردم‌سالاری سازمان	مشارکت در دیجیتال	
فراهم‌سازی بستر مناسب برای ایده‌پردازی دیجیتال				

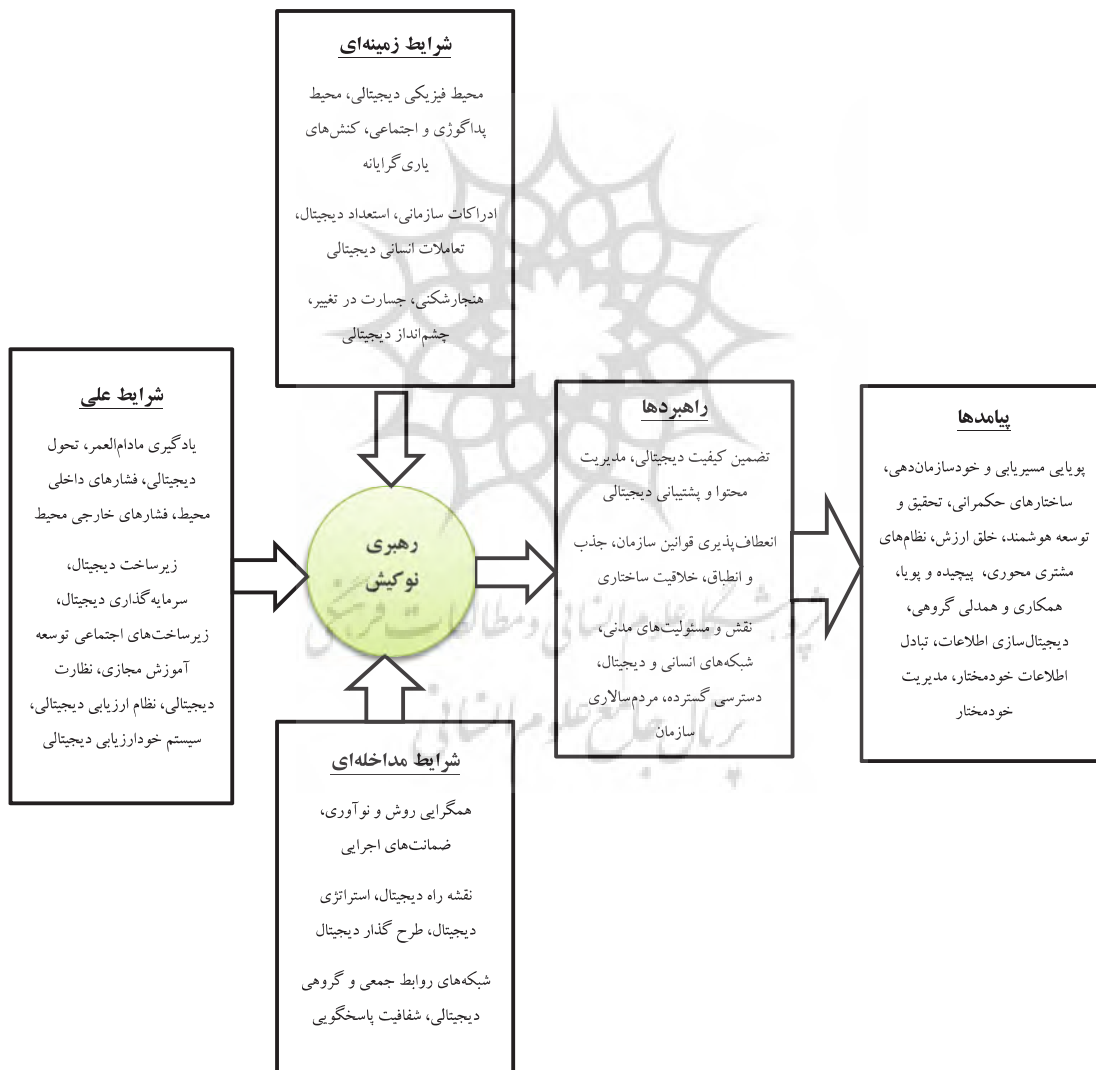
جدول (۴) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده راهبردهای رهبری نوکیش را نشان می‌دهد. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد مقوله‌های مدیریت غیرمتمرکز (تضمین کیفیت دیجیتالی، مدیریت محتوا و پشتیبانی دیجیتالی) اکوسیستم نوآوری (انعطاف‌پذیری قوانین سازمان، جذب و انطباق، خلاقیت ساختاری)؛ مشارکت دیجیتالی جهانی‌سازی (نقش و مسئولیت‌های مدنی، شبکه‌های انسانی و دیجیتال، دسترسی گسترده، مردم‌سالاری سازمان)، به‌عنوان عوامل راهبردی، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند.

**پرسش پنجم پژوهش:** پیامدهای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی کدام‌اند؟

جدول (۵) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده پیامدها

مفاهیم	کد مصاحبه‌شونده	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های محوری	سازه اصلی		
تعیین وظایف افراد در راستای پیشبرد هدف‌های تحول دیجیتال	۱۱ و ۹ و ۶	پویایی مسیریابی و خودسازمان‌دهی	حکمرانی دیجیتالی	پیامدها		
تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تحقق چشم‌انداز دیجیتال						
مشارکت فعال و اثربخش همه‌جانبه						
تقویت قدرت تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان	۱۵ و ۱۳ و ۱۰	ساختارهای حکمرانی				
برقراری ارتباط میان عملیات جدید و ساختارهای جاری سازمانی						
ارتباطات همه‌جانبه و انجام کار تیمی و شبکه‌ای						
برنامه‌ریزی بر اساس چابکی سازمانی	۱۳ و ۹ و ۷ و ۵	تحقیق و توسعه هوشمند			زیست‌بوم دیجیتال	پیامدها
توسعه توانایی‌های شبکه‌سازی						
توسعه افراد جهت تفکر به شیوه‌های متفاوت						
پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادل و ارتباطات	۱ و ۱۴ و ۱۰	خلق ارزش				
خلق عملکرد نوآورانه						
تسهیم تجارب استفاده از فناوری‌های دیجیتال						
افزایش بهره‌وری سازمان	۱۳ و ۷ و ۱۴ و ۶	نظام‌های پیچیده و پویا	مدیریت داده	پیامدها		
افزایش تعهد به فناوری دیجیتال						
بهره‌گیری گروه‌های رشد خودگردان						
بهره‌گیری از ترکیب الگوهای ساختار رسمی و شبکه‌ای	۱۳ و ۶ و ۱۵ و ۱	مشتری محوری				
ارتقای فعالیت مشترک همکاران						
ارتقای سطح همکاری‌های جمعی						
توسعه مشارکت با سازمان‌های برخوردار از استعدادهاى مورد نیاز	۴ و ۷ و ۱۱	همکاری و همدلی گروهی				
افزایش اثربخشی سازمان						
دستیابی هرچه بیشتر به اهداف سازمانی						
خوداتکا نمودن افراد	۲ و ۱ و ۹	دیجیتال‌سازی اطلاعات			مدیریت داده	پیامدها
رشد تجارب لمسی و حسی						
احترام به تفاوت‌های فرهنگی						
بهره‌مندی بیشتر و بهتر از نیروهای حاصل از تعامل اجتماعی سازنده	۱۰ و ۱۲ و ۱۵	تبادل اطلاعات خودمختار				
تسهیل تصمیم‌گیری گروهی و کاهش زمان و هزینه آن			مدیریت خودمختار			

جدول (۵) مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده پیامدهای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود مقوله‌های حکمرانی دیجیتالی (پویایی مسیریابی و خودسازمان‌دهی، ساختارهای حکمرانی، تحقیق و توسعه هوشمند، خلق ارزش)، زیست‌بوم دیجیتال (نظام‌های پیچیده و پویا، مشتری محوری، همکاری و همدلی گروهی) و مدیریت مجازی داده (دیجیتال‌سازی اطلاعات، تبادل اطلاعات خودمختار، مدیریت خودمختار) به‌عنوان پیامدهای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، چارچوب مدل یا ابرانگاره نهایی را عرضه می‌کند. بر این اساس مدل نهایی در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل (۱) مدل حاصل از اجرای فرایند داده بنیاد

### پرسش ششم پژوهش: آیا مدل رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی از برازش مطلوب برخوردار است؟

در این تحقیق به منظور برازش مدل ارائه شده و برای تأیید کردن متغیرها و گویه‌های مربوط به آنها از تحلیل عاملی استفاده می‌شود. در این مدل که در آن پژوهشگر تحقیق خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند و مبتنی بر یک شالوده تجربی است مشخص می‌کند که کدام عامل‌ها همبسته می‌شود. همچنین در این بخش برای بررسی فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق و میزان رابطه هر یک از عوامل و معنی‌داری مدل تحقیق از شیوه تحلیل مسیر با تکیه بر تحلیل عاملی داده‌ها استفاده می‌شود. شاخص KMO در پژوهش حاضر برای متغیرهای پژوهش شرایط علی رهبری نوکیش (۰/۶۰۹) عوامل زمینه‌ای رهبری نوکیش (۰/۷۱۹) عوامل مداخله‌گر در رهبری نوکیش (۰/۷۸۹)؛ اقدامات و راهبردهای رهبری نوکیش (۰/۶۸۷)؛ پیامدهای رهبری نوکیش (۰/۷۳۶) و بالاتر از مقدار ۰/۶ است که رقم قابل قبولی است و نشان‌دهنده آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی است.

جدول (۶) برآورد شاخص KMO

عوامل	شاخص KMO	نتیجه
شرایط علی رهبری نوکیش	۰/۷۳۱	پذیرش
عوامل زمینه‌ای رهبری نوکیش	۰/۷۱۹	پذیرش
عوامل مداخله‌گر در رهبری نوکیش	۰/۷۸۹	پذیرش
اقدامات و راهبردهای رهبری نوکیش	۰/۶۸۷	پذیرش
پیامدهای رهبری نوکیش	۰/۷۳۶	پذیرش

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است

جدول (۷) نیکویی برازش مدل GOF

متغیرهای مرتبه دوم	متغیرهای مرتبه اول	روای همگرا	ضریب تعیین	نیکویی برازش
شرایط علی رهبری نوکیش	۴۱/۰	-	۵۹۷/۰	
عوامل زمینه‌ای رهبری نوکیش	۵۳/۰	-		
عوامل مداخله‌گر در رهبری نوکیش	۵۱/۰	-		
اقدامات و راهبردهای رهبری نوکیش	۴۹/۰	-		
پیامدهای رهبری نوکیش	۴۷/۰	-		
رهبری نوکیش	۳۱/۰	۶۳/۰		

مقدار نیکویی برازش به دست آمده از ضریب مطلوبی برخوردار است که مقادیر به دست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد. مقادیر مثبت این شاخص‌های نشانگر، کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. در جدول (۸) مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که دیده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر است.

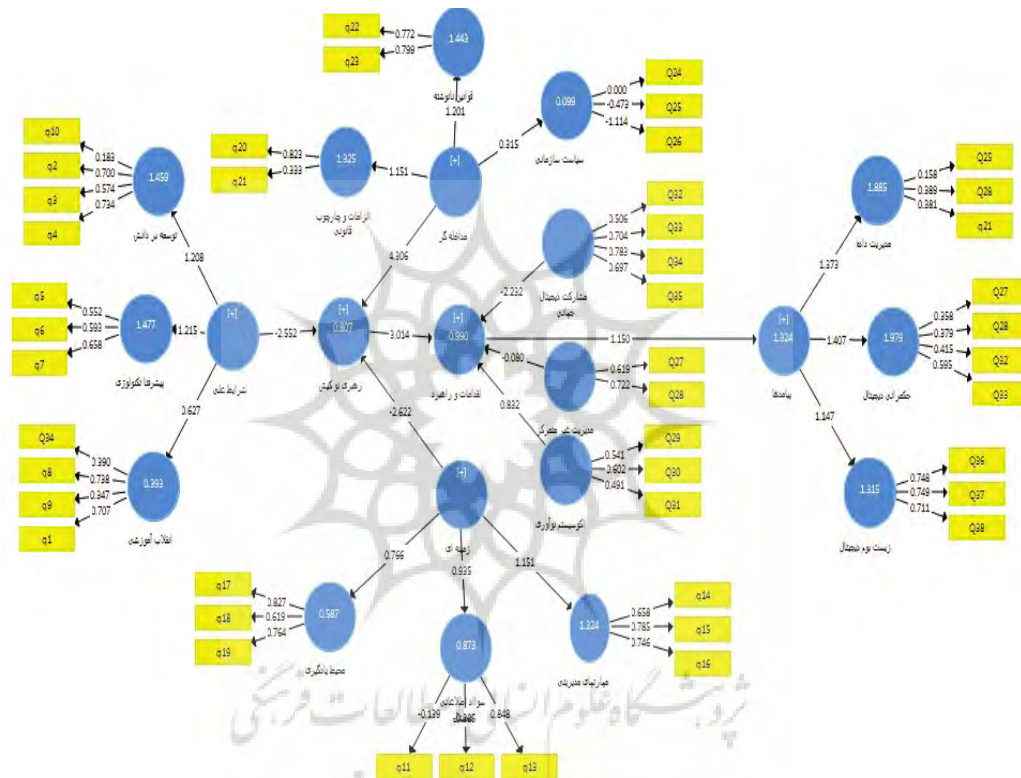
جدول (۸) مقادیر شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار

شاخص حشو Q2	شاخص‌های اشتراکی CvCom	شاخص افزونگی CvRed	متغیرهای پنهان
۰/۱۲۸	۰/۴۶۹۲۱۰	۰/۲۵۰۷۰۷	شرایط علی رهبری نوکیش
	۰/۳۶۳۵۳۱	۰/۱۳۸۹۸۷	عوامل زمینه‌ای رهبری نوکیش
	۰/۳۲۲۱۱۱	۰/۴۳۴۵۴۳	عوامل مداخله‌گر در رهبری نوکیش
	۰/۳۵۴۱۲۲	۰/۲۳۴۷۸۶	اقدامات و راهبردهای رهبری نوکیش
	۰/۳۳۴۵۸۷	۰/۲۸۷۲۱۳	پیامدهای رهبری نوکیش
	۰/۳۴۱۹۸۵	۰/۱۲۳۵۶۱	رهبری نوکیش

همان‌طور که دیده می‌شود همه مقادیر شاخص‌های اشتراکی و افزونگی مثبت بوده و این نشان از تأیید برازش مدل مذکور دارد. در این مرحله با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی بررسی می‌شود.

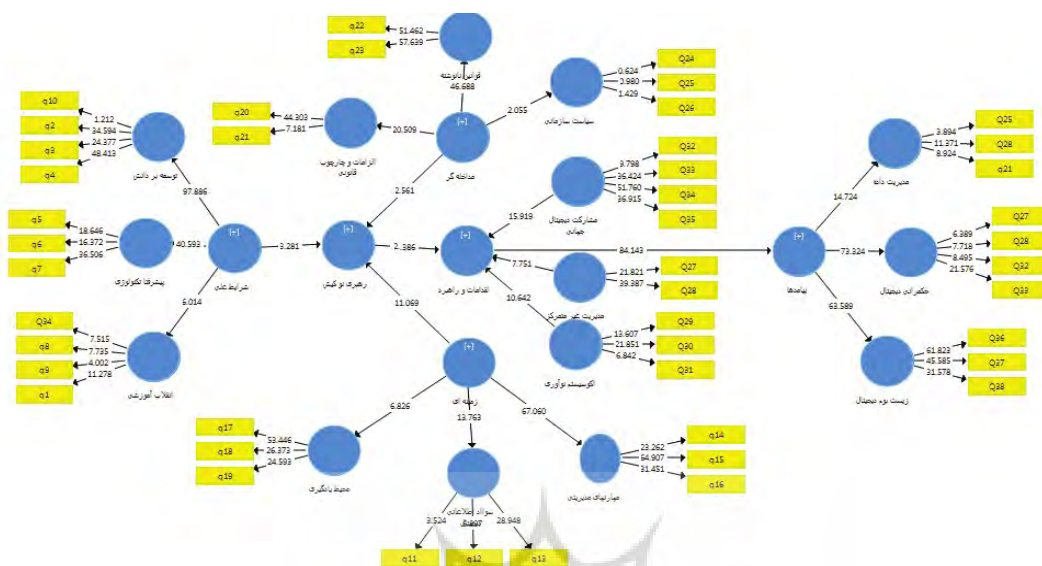


درواقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی‌دار اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت. همچنین از آزمون بوت استراپ (با ۵۰۰۰ زیر نمونه) و برای اصلاح خطای از تغییرات سطح سازه<sup>۱</sup> که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۳)، برای محاسبه مقادیر T برای تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد.



شکل (۲) بررسی رابطه معنی‌داری بین متغیرها

## 1. Construct Level Changes



شکل (۳) بررسی مقدماتی

همان‌طور که دیده می‌شود شکل‌های (۲ و ۳) نشان می‌دهد که به دلیل  $p > 0.01$  در ضرایب مسیر و مقدار t-value از ۱,۹۶ بیشتر است که این امر به معنی دار بودن سؤال‌ها و روابط بین متغیرها در سطح ۹۵ درصد اطمینان می‌سازد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد مقوله‌های توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش (یادگیری مادام‌العمر، تحول دیجیتال، فشارهای داخلی محیط، فشارهای خارجی محیط)؛ پیشرفت تکنولوژی (زیرساخت دیجیتال، سرمایه‌گذاری دیجیتال، زیرساخت‌های اجتماعی)؛ و انقلاب آموزشی (توسعه آموزش مجازی، نظارت دیجیتال، نظام ارزیابی دیجیتال، سیستم خودارزیابی دیجیتال)؛ به‌عنوان عوامل علی، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند؛ از این رو می‌توان گفت که آموزش عالی به‌وسیله ترکیبی از امور مالی و فناوری دیجیتال، مدرن شده است و چهارمین انقلاب صنعتی به محیط دانشگاه‌ها رسیده است. دانشگاه‌های امروز دیگر نه قابلیت‌ها و کیفیت‌های اساسی یک دانشگاه را دارند و نه به دنبال کاری مشخص و تخصصی هستند؛ بنابراین وضعیت دانشگاه‌ها هم از جنبه مفهومی و هم از جنبه سازمانی، در وضعیت بحرانی است. با توجه به روند تغییراتی که دانشگاه‌ها از نظر هویت، رسالت و فلسفه وجودی خود سپری کرده‌اند، لازم است به بازتعریف خود اقدام کنند تا بتوانند با موفقیت بر تغییرات پیشی بگیرند. دانشگاه‌ها باید در عین حال که ارزش‌های سنتی خود را حفظ می‌کنند، از انعطاف‌پذیری خود در مقابل تغییرات اطمینان یابند زیرا اگر این‌گونه عمل نکنند در خطر غرق شدن

و از بین رفتن قرار خواهند گرفت. دانشگاه‌ها برای دانشجویان، استادان، کارمندان و بودجه در سطح جهانی رقابت می‌کنند و فقط رهبرانی می‌توانند در رأس این نوع مراکز آموزشی باقی بمانند که توانایی دیجیتالی شدن را داشته باشند و منفعت کسب کنند (سوسا و همکاران، ۲۰۱۷). باقی ماندن در عصر دیجیتال، نیازمند رهبری نوکیش است (ورهوف و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری و مدیریت موفق در دانشگاه مدیریت تحول گراست که علائق همه افراد تحت مدیریتش را ارتقا و توسعه می‌بخشد. رهبر نوکیش می‌تواند یک مانع و یا یک توانمندساز برای تغییر در آموزش عالی باشد. رهبری با انواع مهارت‌ها و توانایی که شامل در اختیار داشتن مهارت‌های تفکر انتقادی و توانایی رهبری، برقراری ارتباط خوب با همکاران، دیدگاه استراتژیک، قدرت ادراکی، قدرت تأثیرگذاری بر دیگران، استفاده بهینه از منابع و شناخت تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف موجبات نوآوری و یا به انحطاط کشیدن سازمان را به دنبال داشته باشد. در این راستا، نوری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی را طراحی کردند. آریستونیک (۲۰۲۱) و استنسفیلد و همکاران (۲۰۱۹) و زوزی و چاوینگا (۲۰۱۸) نیز بر نقش فناوری و تکنولوژی‌های نوین در ایجاد دانشگاه‌های دیجیتالی تأکید کردند. بنابراین دانشگاه‌ها برای اینکه نوآور باشند به خلاقیت در ساختار، فرایند، اعضا، محصول و عملکرد خود نیاز دارند.

بر اساس نتایج، مقوله‌های محیط یادگیری (محیط فیزیکی دیجیتالی، محیط پداگوژی و اجتماعی، کنش‌های یاری‌گرایانه)، سواد اطلاعاتی و دیجیتالی (ادراکات سازمانی، استعداد دیجیتال، تعاملات انسانی دیجیتالی)، مهارت‌های مدیریتی (هنجارشکنی، جسارت در تغییر، چشم‌انداز دیجیتالی) به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند همسو با این نتایج آراسته و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی دانشگاه دیجیتالی، چهار بعد پداگوژیک دانشگاه دیجیتالی، مدیریت دانشگاه دیجیتالی، سازمان دانشگاه دیجیتالی نظارت و تضمین کیفیت دیجیتالی را برای دانشگاه شناسایی کردند. رهبری نوکیش همگرایی برترین روش و نوآوری و در واقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به آینده‌ای امیدبخش برای دانشجویان است. ساختار مراکز آموزش نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از یک آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری هدف‌های نهایی نیستند بلکه از آنها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. رهبر نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر ارتباطات و دیجیتال است. رهبر نوکیش فراگیر-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی است و بهترین عوامل مطلوب را با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی رهبر نوکیش، بی‌اعتنایی آشکار او به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود در آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است (گوستافسون، ۲۰۱۸). دیجیتالی شدن، صرفاً موضوعی مربوط به فناوری نیست بلکه همه کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو هر اقدام دیجیتال نیازمند هماهنگی و هم‌راستایی میان فناوری،

فرایند و کارکنان است. تحول دیجیتال فشار گسترده‌ای بر مدیریت مراکز آموزش عالی متحمل کرده است. آنچه مسلم است، تحول دیجیتال تغییر بنیادی است و همچون هر تغییر سازمانی دیگر با نهایت دقت باید مدیریت شود. افزون بر این، تحول دیجیتال تلاشی منفک نیست بلکه مجموعه‌ای از اقدامات است که باید به درستی مدیریت و هماهنگ شود. در این راستا مدیران و رهبران مراکز آموزش عالی نیازمند مهارت‌هایی جدید و قابلیت‌های سازمانی برای اجرا و پذیرش تحول دیجیتال در سطح دانشگاه هستند و هیچ‌گونه تغییر و تحول فناورانه بدون همراهی تغییرات سازمانی نظیر تفکر مدیریتی، فرهنگ سازمانی با موفقیت همراه نخواهد بود (بوچان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ آنکارانی و دی‌مارو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به بیان دیگر، آنچه عامل موفقیت مراکز آموزش عالی در این زمینه است، قابلیت‌های مدیران برخوردار از صفات رهبری نوکیش و نه صرفاً توجه بر توسعه فناوری‌های اطلاعات است. بر اساس نتایج، مقوله‌های الزامات و چارچوب‌های قانونی (همگرایی روش و نوآوری، ضمانت‌های اجرایی)، سیاست‌های سازمان (نقشه راه دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال) و قوانین نانوشته (شبکه‌های روابط جمعی و گروهی دیجیتالی، شفافیت پاسخگویی) به عنوان عوامل مداخله‌گر رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند. در این راستا جوانمردی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی دانشگاه نوآور در چارچوب اکوسیستم نوآوری در ایران» نشان دادند ساختار مدیریت مشارکتی و رهبری تحول‌گرا بهترین شکل ساختار مدیریتی یک دانشگاه نوآور است از این‌رو باید رهبران نوکیش فهم درستی از تأثیرات دیجیتالی شدن بر دانشگاه و مراکز آموزشی داشته باشند. در حال حاضر، برنامه‌های تحول در مراکز آموزش عالی در عصر دیجیتال با تمرکز بیشتر بر فناوری اطلاعات در حال اجراست؛ این نگاه فناوریمحور، اغلب با شکست مواجه خواهد شد، چراکه این رویکرد به اتوماسیون فرایندهای کسب‌وکار موجود منجر می‌شود تا اینکه تلاشی نظام‌مند در جهت بازمهندسی فرایندها برای اجرای مدل‌های کسب‌وکار نوین صورت گیرد. همچنین رویکردهای فناوریمحور، فناوری اطلاعات از کسب‌وکار منفک می‌شود و نتیجه آن چیزی جز مقاومت معنی‌دار در برابر تغییر نیست. مراکز آموزش عالی بر دیجیتالی شدن سرمایه‌گذاری می‌کنند بدون اینکه تغییرات ضروری را در خود ایجاد کنند و به‌نوعی جنبه‌های سازمانی و انسانی پویای دیجیتالی شدن مورد غفلت واقع می‌شود. رهبران نوکیش در تحول دیجیتال باید به دنبال هم‌راستایی کارکنان، فرایندها و فرهنگ و ساختار سازمانی باشند. به‌نوعی می‌توان گفت مانع تحول دیجیتال کارکنان و نه فناوری است و از این طریق استراتژی‌ها و ضمانت‌های اجرایی را برای تحول در دانشگاه ارائه دهند. به اذعان وسترنمن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) اغلب سازمان‌ها به سبب ناتوانی در رهبری تغییر و تحول دیجیتال محکوم به شکست هستند چراکه تحول موفق از سطح ارشد سازمان آغاز می‌شود.

1. Butschan et al  
 2. Ancarani & Di Mauro  
 3. Westerman et al

نتایج همچنین نشان داد مقوله‌های مدیریت غیرمتمرکز (تضمین کیفیت دیجیتالی، مدیریت محتوا و پشتیبانی دیجیتالی) اکوسیستم نوآوری (انعطاف‌پذیری قوانین سازمان، جذب و انطباق، خلاقیت ساختاری)؛ مشارکت دیجیتالی جهانی‌سازی (نقش و مسئولیت‌های مدنی، شبکه‌های انسانی و دیجیتال، دسترسی گسترده، مردم‌سالاری سازمان)، به‌عنوان عوامل راهبردی، رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی هستند. در این راستا ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگویی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بر اساس نظریه داده‌بنیاد» به این نتایج دست یافتند که با اعمال مدیریت غیرمتمرکز می‌توان به توسعه و بهسازی سازمان آموزش و پرورش امید داشت. از این رو می‌توان گفت مراکز آموزش عالی به دلیل داشتن ساختار منعطف، از روابط منسجم بین واحدها و همکاری و وحدت بالا در اجزای خود برخوردارند؛ این مسئله امکان برقراری رابطه بهتر، خصوصاً رابطه غیررسمی و انعطاف‌پذیر را در ساختار سازمان میسر ساخته و موجب ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود (تایه و همکاران، ۲۰۱۹، جیدامن و همکاران، ۲۰۱۹). دانشگاه نوآور با رهبران نوکیش می‌تواند به‌عنوان یک اکوسیستم نوآوری عمل کند و در هسته مرکزی یک اکوسیستم نوآوری قرار گیرد که سایر خرده‌سیستم‌های اکوسیستم نوآوری حول محور آن در راستای توسعه و رشد علم و فناوری عمل کنند و در یک تعامل همیشگی با آن قرار گیرند و یا اینکه خود بخش مهمی یا یکی از اجزای اصلی اکوسیستم نوآوری محسوب شوند (تی‌جونگ و همکاران، ۲۰۱۶). هدف‌گیری دانشگاه‌ها به‌سوی تولید بیشتر دانش و جذب سهم بیشتری از بازارهای وسیع به‌دست‌آمده از فرایند جهانی شدن، موجب تأکید نگرش فراملی در جهت گسترش و تدارک منابع مالی مؤسسات آموزش عالی شده است. نقش جدید دانشگاه‌ها ایجاد ارزش‌های فراملی و ایجاد ارزش‌های مشترک جهانی و همچنین رهبری جریان‌های دانش است. رهبران نوکیش در عصر دیجیتال شدن نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته هستند. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از یک آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری هدف‌های نهایی نیستند بلکه از آنها برای شکوفا کردن خلاقیت راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. در مدیریت دانشگاه نوآور تأکید بر صلاحیت‌ها و قابلیت‌های واحدهای سازمانی غیرمتمرکز است. یک استقلال بزرگ برای این واحدهای خودسازمانده به آنها اجازه می‌دهد که انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری نسبت به تغییرات محیط پیرامون خود داشته باشند و واکنش‌های متنوعی در قبال آن بروز دهند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مقوله‌های حکمرانی دیجیتالی (پویایی مسیریابی و خودسازمان‌دهی، ساختارهای حکمرانی، تحقیق و توسعه هوشمند، خلق ارزش)، زیست‌بوم دیجیتال (نظام‌های پیچیده و پویا، مشتری‌محوری، همکاری و همدلی گروهی) و مدیریت مجازی داده (دیجیتال‌سازی اطلاعات، تبادل اطلاعات خودمختار، مدیریت خودمختار) به‌عنوان پیامدهای رهبری نوکیش در مدیریت مراکز آموزش عالی معرفی شدند. بنابراین می‌توان گفت دانشگاه سازمانی خاص است و خاص بودن به دلیل ماهیت دانشگاه است که در آن اطلاعات و



شناخت حضوری مستمر دارد. مدیریت و برنامه‌ریزی چنین موقعیت پویایی، باید با پذیرش این پویایی انجام گیرد یعنی تفکر مدیریتی نیز باید پویایی شایسته‌ای با پویایی سازمان داشته باشد. مدیران برای همگامی با تحولاتی که در ایران و جهان در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها در حال ظهور است، آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف شخصیتی، دانشگاهی و فرهنگ نیاز دارند. رهبران نوکیش در مراکز آموزش عالی با داشتن استقلال و آزادی عمل می‌توانند با رویکردهای شهودی و خلاق به حل مسائل دانشگاه بپردازند. رهبران نوکیش، تولید، انتقال و گسترش مرزهای علم و دانش و تغییرپذیری و انعطاف بالا همگام با تغییرات سریع محیطی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند و امنیت شغلی را در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌کنند و به افراد جرئت تغییرپذیری می‌دهند. آنها از کارکنان خود حمایت می‌کنند و شرایطی را برای کارکنانشان فراهم می‌کنند که در رده بالای سلسله‌مراتب نیازهای مازلو قرار گیرند تا بتوانند نیروهای نوآور و خلاق خود را بروز دهند. کارکنان از کار خود لذت می‌برند و آزادانه روی موضوعات مورد علاقه خود کار می‌کنند. بر اساس دیدگاه جوانمردی و همکاران (۱۳۹۷) مراکز آموزش عالی با رهبران نوکیش، دارای قابلیت انعطاف‌پذیری بالای خواهند بود و پذیرای تغییر و تحولات محیط پیرامون خود هستند و منطبق با محیط خود تغییر رویه داده و سازگار می‌شوند، رهبران نوکیش از ایده‌های نو استقبال می‌کنند و پاداش می‌دهند، عامل انگیزش کارکنان را در جهت خلق نوآوری فراهم می‌کنند و این‌گونه مراکز آموزش عالی دارای فرهنگ نوآورانه یکپارچه خواهند بود.

بنابراین، می‌توان گفت با الگو و چارچوب راهنمای پیشنهادشده در این مطالعه، بخش عمده‌ای از ناآگاهی‌ها و سوء تفاهمات موجود درباره رهبری نوکیش برطرف می‌شود. با روشن شدن مفهوم رهبری نوکیش و الزام آن در عصر دیجیتالی و رفع سوء تعابیر موجود پیشنهاد می‌شود هیئت حاکمه و رهبران نظام آموزش عالی که به‌صورت هدفمند و نظام‌یافته خواهان ورود به مسیر نوآوری و تحولات علمی هستند، حرکت خود را با چوب‌خط راهنمای پیشنهادی در این پژوهش آغاز کنند. از سوی دیگر، هر پدیده نوظهوری نیازمند آماده‌سازی فرهنگی نسبت به آن موضوع دارد بنابراین سیاست‌گذاری فرهنگی از جمله مهم‌ترین ابعاد است که در توسعه رهبری نوکیش باید مورد توجه قرار گیرد. توسعه رهبری نوکیش در دانشگاه نیازمند سیاست‌گذاری در مدیریت ارتباطات دیجیتالی، بین‌المللی دوره‌های آموزش عالی، شناخت و نگرش نسبت به دوره‌های دیجیتالی و دسترسی به آموزش عالی و برابری اجتماعی است که قویاً توصیه می‌شود. مانند هر پژوهشی این پژوهش نیز محدودیت‌هایی داشت؛ از عمده این محدودیت‌ها کمبود شدید پژوهش‌های علمی و مطالعات نظری در حوزه رهبری نوکیش، پراکندگی محتوایی اندک مطالعات صورت گرفته در حوزه رهبری نوکیش و نبود دیدگاهی جامع و یکپارچه نسبت به این مفهوم بود؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مفهوم‌سازی رهبری نوکیش در مطالعات آینده مورد توجه قرار گیرد.

## References

- Ancarani, A., & Di Mauro, C. (2018). Successful digital transformations need a focus on the individual. In *Digitalisierung im Einkauf* (pp. 11-26). Springer Gabler, Wiesbaden/Araste, Hamidreza; Ibrahim's Nooh, A. Abbasian, H. Khabareh, K. (2018). Presenting the digital university model. *Iranian Higher Education Quarterly*, 11(4), 1-36.
- Bagheri Majd, R., & Sedghi Bukani, N. (2016) Designing the e-learning preparation model in the educational system of the Islamic Azad University of Mahabad. *Information and communication technology in educational sciences*, 7(4), 149-172. [Persian]
- Brown, N., & Brown, I. (2019). From digital business strategy to digital transformation— A systematic literature review. SAISIT '19: *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists*, 1-8. <https://doi.org/10.1145/3351108.3351122>
- Butschan, J., Heidenreich, S., Weber, B., & Kraemer, T. (2019). Tackling hurdles to digital transformation—The role of competencies for successful industrial internet of things (IIoT) implementation. *International Journal of Innovation Management*, 23(04), 1950036.
- Carvalho, L. C., & Maria José, M. (2021). Innovation Management and Entrepreneurship—Introduction. *Administrative Sciences* 11: 73. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Chawinga, W. D. (2016). Teaching and learning 24/7 using Twitter in a university classroom: Experiences from a developing country. *E-learning and Digital Media*, 13(1-2), 45-61.
- Ebrahimi, M., Soleimani, N., & Shafizadeh, H. (2019). Presenting a model for decentralized management in education based on foundational data theory. *Quarterly Research in Educational Systems*, 14(special letter). 269-255. [Persian]
- Gustafson, B. (2015). *What is innovation?* Retrieved from <https://adjusting.course.wordpress.com/2015/01/20/whatis-innovation-> <http://www.k-12leadership.org> 4-dimensions-of-instructional-leadership,2015
- Javanmardi, Sh., Abbaspour, A., Khorsandi, A., & Ghiashi Nadushan, S. (2017). Designing the model of innovative university in the framework of innovation ecosystem in Iran. *Scientific Research Quarterly Journal of Higher Education of Iran*, 10(4), 137-170. [Persian]
- Jedaman, P., Buaraphan, K., Pimvichai, J., Yuenyong, C., & Jeerasombat, S. (2019). Educational management in transition of science: Policies and strategic leaders for sustainable education 4.0 in the 21st century science classroom. In *AIP Conference Proceedings*, 2081(1), 22-32.
- Johnston. B., MacNeill, Sh., & Smyth, K. (2018). *Digital Education and Learning: Conceptualising the Digital University the Intersection of Policy, Pedagogy and Practice*. Springer.
- Khalid, J., Ram, B. R., Soliman, M., Ali, A. J., Khaleel, M., Islam, M. S. (2018). Promising digital university: a pivotal need for higher education transformation. *International Journal of Management in Education*, 12(3), 264-275. [Persian]
- Kim, H. J., Hong, A. J., & Song, H. D. (2019). The roles of academic engagement and digital

- readiness in students' achievements in university e-learning environments. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1-8.
- Malekzadeh, Gh., & Sadeghi, S. (2016). Human resource management strategy in the digital age by relying on big data. *Growth Technology*, 13(51), 9-1
- Mohamed Adel, H., Aly Zeinhom, GH., Abulsauod, R., & Younis, A. (2021). From university social-responsibility to social-innovation strategy for quality accreditation and sustainable competitive advantage during COVID-19 pandemic. *Journal of Humanities & Applied Social Sciences*.
- Nori, M., Shah Hosseini, M., Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2018). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian organizations. *Management & planning in educational systems*, 12(2), 242-211. [Persian]
- Osterrider, P., Budde, L., & Friedli, T. (2020). The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 10(221), 91-110.
- Peters, M. A. & Jandrić, P. (2018). *The Digital University: A Dialogue and Manifesto*. New York: Peter Lang.
- Qalichkhani, M., Samadi Moghadam, Y., & Fathi, K. (2019). Identifying the main dimensions of the maturity of digital transformation in industrial organizations using the systematic background review approach. *Technology Development Management Quarterly*, 8(4), 1-37. [Persian]
- Siemens, G., Gašević, D. & Dawson, S. (2015). *Preparing for the digital university: A review of the history and current state of distance, blended, and online learning*. Arlington: Link Research Lab. Retrieved October 24, 2019 from <http://linkresearchlab.org/PreparingDigitalUniversity.pdf>
- Sousa, M. J., Cruz, R., & Martins, J. M. (2017). Digital learning methodologies and tools—a literature review. *9th International Conference on Education and New Learning Technologies*. 5185-5192
- Taye, M., Sang, G., & Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. *International Journal of Research*, 8(2), 77-90.
- Tjong, Y. & Harjanto, P. (2016). Key Successful Factors for Virtual University Implementation: A Literature Study. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 8(3), 89-92.
- Torani, H. R (2019). New leadership in the digital age. *The growth of school management*, 19(2), 18-22. [Persian]
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Zozie, P., & Chawinga, W. D. (2018). Mapping an open digital university in Malawi: Implications for Africa. *Research in Comparative & International Education*, 13(1), 211 –226.



## Investigating factors affecting the quality of education in Farhangian University: a phenomenological research

**Mojtaba Pourkarimi Havashki<sup>1</sup>, Omid Mehni<sup>2</sup>, Taher Roshandel Arbatani<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran; (Corresponding Author), Email: poorkarimim@yahoo.com

2. Lecturer in Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran, Email : OMehni@chmail.ir

3. Professor, Department of Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran, Email: arbatani@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<b>Article Type:</b> Research Article	<b>Objective:</b> The purpose of this research was to investigate the factors affecting the quality of education in Farhangian University. <b>Methods:</b> The method of current research was phenomenology and the statistical population included students, professors, experts and managers of Farhangian University. Information was collected using semi-structured interviews. Research participants were selected using the purposeful sampling method and using the common rule of “theoretical saturation” in qualitative methods. Thus, the number of research participants included 21 members of the research field Colaizzi’s multistage method was used to analyze the data. In order to check the validity of the data obtained from the interviews, two criteria of reliability and verifiability were used.
<b>Received:</b> 2022.09.30	<b>Results:</b> The research findings included 150 sub-concepts, 19 main categories and 7 central categories. The main categories was consisted of the appropriate selection of professors and students, the professional qualifications of professors, physical infrastructure, suitable educational content for teacher training, professional qualifications of student teachers, empowering professors and motivating professors and students.
<b>Received in revised form:</b> 2023.02.23	<b>Conclusion:</b> According to the findings of the research, it can be concluded that the improvement of the quality of education in Farhangian University has a multifaceted nature and simultaneous investment in these funds is the basis for creating the quality of education. The quality of education depends on the fact that theoretical or practical dichotomies, content-oriented or activity-oriented, expertise or commitment, and physical or mental health should work harmoniously in order to strengthen the quality of education.
<b>Accepted:</b> 2023.03.13	<b>Keywords:</b> Quality of Education, Students, Professors, Farhangian University.
<b>Published online:</b> 2023.03.25	

**Cite this article:** Pourkarimi Havashki, Mojtaba; Mehni, Omid; Roshandel Arbatani, Taher (2023). Investigating factors affecting the quality of education in Farhangian University: a phenomenological research. *Higher Education Letter*, 16 (61): 99-120 pages.



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing