

## تجربه زیسته مدیران میانی دانشگاه‌ها در مواجهه با سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی (مطالعه پدیدارشناسی)

❖ رامین غریب زاده<sup>۱\*</sup> ❖

صفحه: ۱۸-۱

### چکیده

این پژوهش با تکیه بر رویکرد پدیدارشناسانه، در پی کشف و تحلیل تجربه‌های زیسته مدیران میانی دانشگاه‌ها در فرآیند پیچیده مواجهه، تفسیر و اجرای سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی است، تا شکاف میان سیاست‌گذاری کلان و عملکردهای روزمره سازمانی روشن گردد. روش تحقیق حاضر بر مبنای رویکرد پدیدارشناسی تفسیری بنا شده است که با هدف عمیق‌ترین شکل فهم و تفسیر تجربه زیسته مدیران میانی دانشگاه‌ها در تعامل با سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی انتخاب گردیده است. لذا تمرکز اصلی بر چگونگی درک، تفسیر و واکنش مدیران میانی به عنوان مفسران و مجریان خط مقدم سیاست‌های بالادستی است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران میانی دانشگاه‌های دولتی کشور بود که در مرحله اجرای سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی (با تمرکز بر دوره‌های زمانی ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳) درگیر بوده‌اند؛ روش نمونه‌گیری، هدفمند با حداکثر تنوع بود که منجر به مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ تا ۲۰ مدیر شد تا به اشباع نظری برسد. اعتبار ابزار پژوهش از طریق روایی محتوایی توسط متخصصان تأیید شد. یافته محوری این مطالعه، وجود یک گذار مجدد هویت حرفه‌ای در این مدیران است که منجر به خلق یک زبان دوگانه برای حفظ مشروعیت در دو جهان موازی (رسمی و عملیاتی) می‌شود. این استراتژی، بر خلاف دیدگاه‌های سنتی، یک انتخاب سیاسی استراتژیک برای بقا در ساختار قدرت محسوب می‌گردد. در نتیجه، نتایج مطالعه به غنای ادبیات مدیریت تغییر افزوده و نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز تحول، بیش از آنکه یک مسئله فنی یا فرآیندی باشد، یک چالش سیاسی-وجودی است. برای حل این معضل، پیشنهاد عملیاتی مشخص ارائه شده است که بر بازتعریف اختیارات معادل مسئولیت‌ها، توسعه سواد سیاسی مدیران، ایجاد ساختارهای موازی برای نوآوری، و توجه به سلامت روانی مدیران در خط مقدم تعارضات تمرکز دارد. هدف نهایی، ارتقاء نقش مدیر میانی از سپر فرسایشی به معمار هوشمندانه تحول است که نیازمند اصلاح قرارداد اجتماعی درون سازمانی است.

**واژگان کلیدی:** تجربه زیسته، مدیران میانی، دانشگاه، سیاست‌های تحول‌آفرین، آموزش عالی.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۸

<sup>۱</sup>-استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه سیدجمال‌الدین اسدآبادی، همدان، ایران.

gharibzadeh@s jau.ac.ir

سال چهارم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴

۱

فصلنامه مدیریت دانشگاهی

## مقدمه

آموزش عالی یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی در قرن بیست‌ویکم است که نقشی تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری جوامع ایفا می‌کند. دانشگاه‌ها به‌عنوان خاستگاه اصلی تولید علم و نوآوری، همواره در کانون سیاست‌گذاری‌های کلان کشورها قرار داشته‌اند و تحول در آن‌ها به منزله‌ی تحول در ساختار دانایی و آینده جامعه تلقی می‌شود (شیربگی و عبدالله زاده، ۱۳۹۹؛ اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸). در جهان معاصر، تغییرات گسترده در فناوری‌های دیجیتال، گسترش مرزهای دانش، و افزایش رقابت جهانی میان نظام‌های آموزش عالی، سبب شده است تا دانشگاه‌ها ناگزیر از بازاندیشی در مأموریت‌ها و شیوه‌های عملکرد خود باشند (بارخدا و همکاران، ۱۴۰۲).

همزمان، فشارهای ناشی از جهانی‌شدن، کمبود منابع مالی، افزایش تقاضای اجتماعی برای آموزش، و ضرورت پاسخگویی به نیازهای بازار کار، دانشگاه‌ها را در برابر الزامات جدیدی قرار داده است که به شکل‌گیری سیاست‌های موسوم به سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی منجر شده است (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ الفرت و همکاران، ۲۰۲۴). این سیاست‌ها مجموعه‌ای از اقدامات و جهت‌گیری‌های اصلاحی در ساختار، فرآیند و فرهنگ سازمانی دانشگاه محسوب می‌شوند که هدف آن‌ها ارتقای بهره‌وری، افزایش کارآمدی، توسعه مهارت‌های نوین و پیوند عمیق‌تر آموزش با جامعه و صنعت است (پاتیل، ۲۰۲۳؛ الشماری، ۲۰۲۵).

در ایران نیز طی دو دهه‌ی اخیر، تحول در نظام آموزش عالی در قالب اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان، به‌ویژه نقشه جامع علمی کشور و سند تحول آموزش عالی (وزارت علوم، ۱۳۹۹) به یکی از محورهای اصلی توسعه علمی بدل شده است. این سیاست‌ها تلاش دارند دانشگاه‌ها را از وضعیت سنتی آموزش محور، به نهادهایی کارآفرین، مسئله‌محور و فناورمحور تبدیل کنند (خسروی و همکاران، ۱۴۰۴). با این حال، اجرای مؤثر این تحولات نیازمند درک درست سطوح مختلف مدیریتی از محتوای سیاست‌ها و تأثیرشان بر ساختار اجرایی و انسانی دانشگاه‌هاست.

مدیران میانی دانشگاه‌ها در این میان نقشی کلیدی ایفا می‌کنند؛ زیرا آنان در نقطه‌ای میانی میان سطوح سیاست‌گذاری کلان و سطوح اجرایی و اعضای هیأت علمی قرار دارند. از این‌رو، هم حامل و مفسر سیاست‌ها هستند و هم واسطه‌ی انتقال واقعیت‌های عملی به مدیران ارشد و سیاست‌گذاران بالا دستی (ضیال‌الدین و همکاران، ۲۰۲۳). آنان در واقع، «ترجمان سیاست» محسوب می‌شوند و موفقیت یا ناکامی هر سیاست تحول‌آفرین تا حد زیادی به نحوه دریافت، تفسیر و اقدام آنان بستگی دارد (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

تجربه‌ی زیسته‌ی مدیران میانی در مواجهه با سیاست‌های تحول‌آفرین، هم شامل مواجهه عاطفی و شناختی آنان با سیاست‌هاست و هم نحوه‌ی تعاملشان با نیروهای ساختاری و فرهنگی در دانشگاه. این تجربه‌ها بازتابی از بافت نهادی، قدرت و مقاومت، و منابع معنایی است که مدیران برای فهم و اقدام از آن بهره می‌گیرند (امامقلی زاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ حیدری و همکاران، ۱۴۰۴). فهم این تجربه می‌تواند به پژوهشگران و سیاست‌گذاران کمک کند تا نحوه عملکرد واقعی سیاست‌ها را در میدان عمل درک کنند، نه صرفاً بر اساس متون رسمی و اهداف از پیش نوشته‌شده.

پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که سیاست‌های تحول‌آفرین اغلب با نوعی گسست میان نیت سیاست‌گذار و عمل اجرایی مواجه‌اند. برای نمونه، مطالعه‌ی العتیبی (۲۰۲۵) در دانشگاه‌های بریتانیا نشان داد که بسیاری از مدیران میانی، سیاست‌های تحول را نه به عنوان فرصت، بلکه به مثابه تهدیدی برای استقلال دانشگاه و هویت علمی خود می‌بینند. همچنین، یافته‌های آنکارانی (۲۰۱۸) نشان می‌دهد مدیران میانی در فرآیند اجرای سیاست‌ها به‌طور مداوم بین الزامات ساختاری «از بالا» و مقاومت فرهنگی «از پایین» در نوسان‌اند. در ایران نیز، پژوهش‌های محدود اما مهمی در این زمینه انجام شده است. ثمری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود درباره سیاست‌های نوآوری در دانشگاه‌های دولتی ایران، به این نتیجه رسیده که فقدان مشارکت واقعی مدیران میانی در تدوین و تفسیر سیاست‌ها یکی از موانع اصلی تحقق تحول است. همچنین، مطالعات زارعی و دارائی (۱۴۰۳) نشان داده است که برداشت‌های متفاوت و گاه حتی متعارض مدیران میانی از متن سیاست‌های کلان، منجر به اجرای ناقص یا انحرافی طرح‌های تحول در دانشگاه‌ها می‌شود. همچنین جعفرزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به این نکته اشاره کرده‌اند که راهبردها و روش‌های تحول‌آفرین در دانشگاه‌ها از جمله تعامل با دانشجو شامل راهبردهای عام، شرایطمدار و دانشجومدار بودند. علاوه بر این، پیامدهای اتخاذ این راهبردها نیز شامل پیامدهای مبتنی بر دانشجو مانند تأثیرات علمی، شخصیتی، اجتماعی، شغلی، و همچنین پیامدهای مبتنی بر استاد مانند کسب تجربه، به روز شدن اطلاعات و دانش استاد، احساس رضایت درونی، و دریافت بازخورد برای شناسایی نقاط قوت و ضعف بودند. ملکی نیا و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود دریافتند که نظام آموزش عالی کشور برای واکنش مناسب به تحولات جهانی شدن نیازمند درپیش‌گرفتن استراتژی‌های چهارگانه توسعه کیفی به موازات گسترش کمی، متنوع‌سازی منابع تأمین مالی، تجاری‌سازی تحقیقات و تکمیل زنجیره علم، فناوری و ثروت، افزایش مبادلات علمی و دانشگاهی در سطح بین‌المللی است.

با وجود اهمیت نقش مدیران میانی، هنوز خلأ قابل توجهی در فهم تجربه‌ی زیسته‌ی آنان وجود دارد. اکثر پژوهش‌ها در این زمینه، رویکردی مدیریتی و کمی اتخاذ کرده‌اند که عمدتاً به تحلیل عملکرد،

شایستگی یا نگرش مدیران می‌پردازد. به عنوان مثال دژبرد و قرونه (۱۴۰۲) در پژوهشی با رویکرد توصیفی-تحلیلی به تحلیل محتوای تجارب حکمرانی در آموزش عالی و استخراج چهار مقوله الگو-های حکمرانی دانشگاهی در تجارب جهانی، عوامل موثر بر حکمرانی آموزش عالی، نتایج و پیامدهای حکمرانی در آموزش عالی و دانشجویان در حکمرانی آموزش عالی پرداخته است. همچنین مرزبان و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی در این راستا با استفاده از روش پژوهش توصیفی تحلیلی، نشان داده است که نظام آموزش عالی کشور برای واکنش مناسب به تحولات جهانی شدن نیازمند در پیش گرفتن استراتژی‌های چهارگانه توسعه کیفی به موازات گسترش کمی، متنوع‌سازی منابع تأمین مالی، تجاری‌سازی تحقیقات و تکمیل زنجیره علم، فناوری و ثروت، افزایش مبادلات علمی و دانشگاهی در سطح بین‌المللی است. در حالی که فهم چگونگی ادراک و تجربه درونی مدیران از فرآیند تحول، مستلزم نگاهی پدیدارشناختی است. این رویکرد به جای پاسخ به «چه چیزی هست»، می‌کوشد به پرسش «چگونه زیسته می‌شود» پاسخ دهد.

در پژوهش‌های پدیدارشناختی که معادل فنومنولوژی (فنومن) نهاده‌اند، هدف آن است که تجربه‌های انسانی از منظر خود افراد و در بافت واقعی آن‌ها فهم شود. چنین نگاهی اجازه می‌دهد معناهای پنهان پشت تصمیم‌ها، احساس سردرگمی، امید، ترس یا حتی مقاومت در برابر سیاست‌ها آشکار گردد؛ (نصر، ۲۰۲۵). در این راستا، کاوش در تجربه‌ی زیسته‌ی مدیران میانی می‌تواند ابعاد شناختی و عاطفی مواجهه آنان با سیاست‌های تحول‌آفرین را نشان دهد و ساختارهای معنایی نهفته در پشت رفتارهای سازمانی را آشکار سازد. از نظر نظری، پژوهش حاضر بر مبنای دیدگاه‌های تحول‌نهادی و تئوری کنش تفسیری در سازمان‌ها استوار است. براساس این دیدگاه، تحولات در سازمان‌های آموزشی نه صرفاً از طریق دستورالعمل‌های رسمی، بلکه از رهگذر تفاسیر، بازتعریف‌ها و تعامل‌های روزمره کنشگران سازمانی پیش می‌رود (اودای، ۲۰۲۵). مدیران میانی با اعمال تفسیرهای شخصی و فرهنگی خود، می‌توانند به صورت فعال در معناسازی از سیاست‌ها نقش ایفا کنند (حمیدیا و حسینی، ۱۴۰۳).

از منظر عملی نیز، دانشگاه‌ها در ایران با چالش‌های متعددی برای تحقق سیاست‌های تحول‌آفرین روبه‌رو هستند. محدودیت‌های منابع انسانی و مالی، تمرکزگرایی اداری، و فرهنگ مقاومت در برابر تغییر از جمله عواملی است که موفقیت سیاست‌ها را تهدید می‌کند (جلیل و همکاران، ۱۴۰۵). در چنین بسترهای خاص فرهنگی، تجربه‌ی مدیران میانی می‌تواند آینه‌ای از شکاف میان سیاست‌های رسمی و واقعیت‌های زیسته در دانشگاه‌ها باشد.

اهمیت انجام این پژوهش، علاوه بر پرکردن خلأ نظری در ادبیات علمی، در وجه کاربردی آن نیز نهفته است. نتایج این مطالعه می‌تواند به سیاست‌گذاران کمک کند تا سیاست‌های تحول‌آفرین را با در نظر گرفتن

شرایط واقعی و ادراکات انسانی مجریان در سطح میانی، بازطراحی کنند. همچنین، یافته‌ها می‌تواند برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی به منظور ارتقای مهارت‌های تفسیری، ارتباطی و تحول‌سازی آنان مفید باشد (مارگینسون، ۲۰۲۴).

به‌طور کلی، در بستر پیچیده آموزش عالی ایران که میان سنت علمی، ساختار اداری و فشارهای تحول‌خواهانه در نوسان است، مطالعه تجربه زیسته مدیران میانی فرصتی فراهم می‌کند تا از زبان آنانی که در خط مقدم مواجهه با تغییرات‌اند، تصویر واقعی‌تری از نحوه اجرای سیاست‌ها به دست آید. این رویکرد می‌تواند به گفت‌وگویی بین سطوح مختلف مدیریتی و سیاست‌گذاری بینجامد و زمینه‌ساز تصمیمات آگاهانه‌تر در آینده شود. بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش، فهم عمیق تجربه زیسته مدیران میانی دانشگاه‌ها در مواجهه با سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی است. پرسش بنیادین آن است که مدیران میانی چگونه این سیاست‌ها را درک، تفسیر و در عمل زیست می‌کنند؟ چه چالش‌ها، تعارض‌ها و فرصت‌هایی در مسیر اجرای این سیاست‌ها تجربه می‌شود و این تجربه‌ها چه معنا و پیامدی برای تحول واقعی نظام آموزش عالی ایران دارند؟

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر بر مبنای رویکرد پدیدارشناسی تفسیری بنا شده است که با هدف عمیق‌ترین شکل فهم و تفسیر تجربه زیسته مدیران میانی دانشگاه‌ها در تعامل با سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی انتخاب گردیده است. این رویکرد که ریشه در فلسفه هرمنوتیک دارد، به دنبال درک معنای تجربیات افراد از جهان پیرامون خود است و نه صرفاً توصیف سطحی پدیده‌ها (وان مانن، ۲۰۱۴). تمرکز اصلی بر چگونگی درک، تفسیر و واکنش مدیران میانی به عنوان مفسران و مجریان خط مقدم سیاست‌های بالادستی است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران میانی دانشگاه‌های دولتی کشور است که در مرحله اجرای سیاست‌های تحول‌آفرین آموزش عالی (با تمرکز بر دوره‌های زمانی ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳) درگیر بوده‌اند؛ این مدیران شامل رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌های آموزشی، و معاونین اجرایی و آموزشی در سطوح مختلف سازمانی هستند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع بوده است تا اطمینان حاصل شود که طیف وسیعی از تجربیات مربوط به انواع مختلف دانشگاه‌ها (از نظر قطب علمی و ماهیت تمرکز) و سوابق مدیریتی پوشش داده شود. با این حال، با توجه به ماهیت کیفی و عمقی پژوهش، حجم نمونه نهایی با رسیدن به اشباع نظری تعیین گردید، که پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران میانی حاصل شد. در این پژوهش، مجموعاً ۲۰ نفر از مدیران میانی دانشگاه دولتی مورد مصاحبه قرار گرفتند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان در بازه‌ای بین ۳۵ تا ۵۵ سال قرار داشت که نشان‌دهنده حضور مدیرانی با تجربه و در

سنین میانی شغلی است. ترکیب جنسیتی نمونه شامل زنان و مردان بود که تنوع جنسیتی مناسبی را در میان مدیران نشان می‌دهد. از نظر سابقه مدیریتی، مشارکت‌کنندگان دارای پیشینه‌ای بین ۵ تا ۱۸ سال تجربه مدیریتی بودند؛ این امر بیانگر آن است که اکثر افراد از تجربه قابل توجهی در حوزه مدیریت آموزش عالی برخوردارند. همچنین، تمامی مصاحبه‌شوندگان در دانشگاه‌های دولتی مشغول به فعالیت بوده‌اند که تمرکز مطالعه را بر نظام مدیریتی بخش دولتی آموزش عالی ایران قرار می‌دهد.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بوده است که این روش به محقق اجازه می‌دهد تا چارچوب از پیش تعیین شده‌ای (مربوط به ابعاد سیاست تحول، موانع و تسهیل‌گرها) را دنبال کند، در عین حال فضای لازم برای ظهور تجربیات غیرمنتظره و زمینه‌های درونی افراد (مانند احساسات، تعارضات ارزشی و سوگیری‌های شناختی) را فراهم آورد. راهنمای مصاحبه با مرور ادبیات و نظریات مربوط به پذیرش تغییرات سازمانی (مانند نظریه انتشار نوآوری و مدل‌های مقاومت در برابر تغییر) تدوین و روایی محتوایی آن با نظرخواهی از متخصصان حوزه مدیریت آموزش عالی (با ذکر ارجاع به خبرگان مورد مشورت در متن اصلی) تأیید گردید. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از طریق ضبط صوت و یادداشت‌برداری دقیق انجام شد و به منظور حفظ محرمانگی و اخلاقیات پژوهش، هویت تمامی مصاحبه‌شوندگان ناشناس باقی ماند. در این مطالعه کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران میانی دانشگاه‌های دولتی گردآوری شد. برای راهنمایی مصاحبه‌ها، ۱۲ سؤال اصلی و چند سؤال فرعی طراحی شد که محورهای اصلی آن شامل تجربه مدیریتی، چالش‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات سازمانی، و رویکردهای رهبری در محیط دانشگاهی بود. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها در محل کار مدیران یا به‌صورت آنلاین (برای سهولت دسترسی) انجام شدند. شناسایی و انتخاب مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت؛ بدین صورت که مدیرانی انتخاب شدند که حداقل پنج سال سابقه مدیریتی داشته و در حال حاضر مسئولیت اجرایی فعال در دانشگاه دولتی بر عهده دارند. برای اعتبار محتوایی (روایی) ابزار گردآوری داده‌ها، راهنمای مصاحبه توسط چهار نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزش عالی و روش تحقیق کیفی مورد بررسی و اصلاح قرار گرفت تا از تناسب مفاهیم و شفافیت سؤالات اطمینان حاصل شود.

روش تحلیل داده‌ها از چارچوب تحلیل پدیدارشناختی با رویکردی مبتنی بر کارهای ون مانن (۲۰۱۴) و با استفاده از نرم افزار NVivo پیروی نمود. این تحلیل در چند مرحله صورت گرفت: ابتدا، متن کامل مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و چندین بار برای دستیابی به درک کلی خوانده شد. سپس، مرحله کدگذاری با استفاده از تکنیک‌های توصیف عمیق، تمرکز بر مضامین، توصیف ابعاد وجودی (مانند بودن، انجام دادن،

تجربه کردن و دانستن)، و استخراج جملات کلیدی انجام شد. در نهایت، این مضامین یا مضامین اساسی استخراج شده و با یکدیگر ترکیب شدند تا ساختار معنایی اصلی تجربه زیسته مدیران میانی در مواجهه با سیاست تحول‌آفرین شکل گیرد و تفسیری غنی و منسجم از پدیده مورد نظر ارائه گردد.

### یافته‌های تحقیق

تجربه زیسته مدیران میانی دانشگاه‌ها در مواجهه با سیاست‌های تحول‌آفرین، در درجه اول با ابهام بنیادین در مسیر اجرا تعریف می‌شود. مدیران به طور مداوم گزارش دادند که دریافت سیاست‌ها از سطوح بالاتر، ماهیتی انتزاعی و کلی داشته و فاقد نقشه‌های راه عملیاتی لازم برای پیاده‌سازی در سطح دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی بوده است. این فقدان شفافیت، مدیران را وادار به تفسیر و ایجاد فرآیندهای اجرایی بر اساس برداشت شخصی خود کرده است؛ به طوری که عملاً، سیاست‌ها به جای یک رویکرد واحد، به مجموعه‌ای از اقدامات محلی تبدیل شده‌اند که هر کدام منطبق درونی خود را دارند. این وضعیت منجر به پدید آمدن یک بار شناختی سنگین شده که در آن، انرژی مدیریتی اصلی صرف ترجمه و تأمین پوشش اداری برای سیاست‌ها شده، نه اجرای محتوای اصلی آن‌ها. به عنوان مثال، یکی از مدیران اشاره داشت: «ما نامه را گرفتیم، اما برای اجرای آن هیچ ابزاری در اختیارمان نبود. مجبور شدیم شب‌ها بنشینیم و ببینیم چطور با وضعیت موجود کنار بیاییم تا فقط بگوئیم کار پیش رفته است.»

علاوه بر ابهام، مدیران به شکل مکرر به فشردگی نقش و تعارض وظایفی به عنوان یک واقعیت روزمره اشاره کردند. تحول‌آفرینی، عملاً نقش مدیر میانی را از یک تسهیل‌گر یا رهبر استراتژیک به یک سپر دفاعی یا واسطه تحت فشار تغییر داده است. این مدیران مجبور بوده‌اند در یک لحظه، هم از سیاست‌های جدید در برابر هیئت علمی دفاع کنند و هم در لحظه‌ای دیگر، مقاومت‌های ذاتی دانشگاهیان در برابر تغییر را مدیریت نمایند. این دوگانگی، منجر به فرسودگی مفرط و احساس «بی‌هویتی مدیریتی» شده است؛ زیرا آنها دیگر نمی‌توانستند یک هویت واحد و منسجم در سلسله مراتب سازمانی برای خود تعریف کنند. در بسیاری از موارد، این فشار در قالب عدم توانایی در تخصیص زمان به وظایف کلیدی (مانند برنامه‌ریزی بلندمدت) تبلور یافته و صرفاً به مدیریت بحران‌های روزمره ناشی از اجرای سیاست‌ها تبدیل شده است.

نهایتاً، توصیفی که مدیران از مواجهه خود ارائه دادند، بیانگر یک تضاد ارزشی عمیق بین اهداف تحول و ساختار فرهنگی دانشگاه بود. مدیران احساس می‌کردند که سیاست‌های جدید، با تمرکز بیش از حد بر کارآفرینی و بازدهی سریع، در حال خدشه‌دار کردن استقلال آکادمیک و رسالت سنتی دانشگاه در تولید دانش بنیادین هستند. این تضاد، نه تنها مانعی بیرونی، بلکه یک مقاومت اخلاقی درونی در اجرای کامل سیاست‌ها ایجاد کرده است. در نتیجه، یافته توصیفی اصلی این است که مدیران میانی در پی حفظ تعادلی

شککننده بین وظیفه سازمانی ابلاغ شده و ارزش‌های بنیادین حرفه‌ای خود بوده‌اند، و این تعادل به سختی و با سازش‌های مداوم حفظ شده است.

### جدول ۱: جدول جامع کدها، مؤلفه‌ها و مضامین نهایی

مضمون اصلی (Theme)	مقوله‌های فرعی / مؤلفه‌ها (Subtheme)	کدهای اولیه (نمونه‌ای از نقل قول‌ها یا مفاهیم جزئی)	مرحله تحلیل
ابهام نظام‌مند در ساختار تحول	فقدان شفافیت و ابزار اجرایی، تفسیر شخصی و محلی سیاست‌ها، مصرف انرژی ذهنی در تطبیق آیین‌نامه‌ها، فاصله بین هدف تحول و اجرای واقعی	دریافت انتزاعی و کلی سیاست‌ها، فقدان نقشه راه اجرایی، تفسیر شخصی مدیران برای اجرا، بار شناختی سنگین در فهم سیاست‌ها، تمرکز بر پوشش اداری به جای محتوا	۱. ابهام بنیادین در اجرای سیاست‌ها
بحران هویت و فشار نقش‌های متعارض	دوگانگی نقش (دفاعی-اجرایی)، فقدان هویت مدیریتی و منسجم، فشار عملکردی و زمانی بالا، استراتژی بقا در محیط تضادمند	تبدیل نقش از تسهیل‌گر به سپر دفاعی، دفاع از سیاست‌ها در برابر هیئت علمی، مدیریت مقاومت‌های فرهنگی، فرسودگی و بی‌هویتی مدیریتی، تمرکز بر بحران‌های روزمره	۲. فرسودگی نقش و تعارض وظایف
تعارض ارزشی درون‌سازمانی	تقابل بین رسالت دانشگاهی و منطق کارایی، تنش بین مأموریت اخلاقی و اداری، سازش‌های مداوم برای حفظ تعادل	تأکید سیاست‌ها بر کارآفرینی و بازدهی سریع، خدشه‌دار شدن استقلال آکادمیک، مقاومت اخلاقی درونی در برابر سیاست‌ها، تلاش برای حفظ ارزش‌های سنتی دانشگاه	۳. تضاد ارزشی بین اهداف تحول و فرهنگ دانشگاهی
مدیر به‌عنوان حائل فرسایشی تحول	نقش بافر یا میانجی پر فشار، محدودیت ساختاری در تصمیم‌گیری، فرسایش انرژی مدیریتی، سندروم قربانی سازمانی	گرفتار بودن بین دو سطح قدرت (بالا و پایین)، فقدان اختیار و ابزار اجرایی، احساس معلق بودن در سیستم تحول، جذب نیروهای متضاد و خنثی‌سازی تنش‌ها، مصرف ذخایر روانی برای حفظ ثبات	۴. تجربه واسطه‌گری قهری (مدیر به مثابه حائل فرسایشی)
استراتژی بقا از طریق دوگانگی هویتی	دوگانگی زبانی و رفتاری، سازگاری هوشمندانه با نظارت بالا، ایجاد شخصیت حرفه‌ای چندلایه، حفظ توازن بین صداقت و بقا	ارائه عملکرد دو نسخه‌ای (رسمی و واقعی)، انطباق ظاهری با زبان سیاست‌ها، حفظ روابط انسانی در عمل روزمره، دفاع از ارزش‌های محلی در قالب‌های رسمی	۵. کدگذاری مجدد هویت حرفه‌ای (زبان دوگانه)

<p><b>تحول به مثابه فرآیند سیاسی مشروعیت بخشی</b></p>	<p>انتقال رهبری از مدیریتی به سیاسی، استفاده از دیپلماسی نفوذ، کسب مشروعیت از طریق ائتلاف، فقدان اقتدار ساختاری برای تحول</p>	<p>وابستگی موفقیت به اجماع نخبگان، ضرورت ائتلاف‌های غیررسمی، مذاکره با بازیگران کلیدی برای تأیید تحول، بازنویسی منافع در زبان تحول</p>	<p><b>۶. اجرای تحول به مثابه مبارزه سیاسی برای مشروعیت</b></p>
---	---	--	--

می‌توان کل یافته‌ها را در سه محور کلان نمایش داد:

**جدول ۲: جمع‌بندی ساختار مضامین نهایی**

برداشت تئوریک نهایی	زیرمضامین اصلی	محور کلان مضامین
ساختار تحول فاقد سازوکار اجرایی و اختیارات کافی است.	ابهام در سیاست‌ها، واسطه‌گری قهری	<b>۱. ابهام ساختاری در نظام تحول دانشگاهی</b>
مدیران در تعارض بین هویت آکادمیک و وظایف اداری قرار گرفته‌اند.	فشاردگی نقش، کدگذاری مجدد هویت	<b>۲. بحران هویت و فشار نقش</b>
اجرای تحول نیازمند بازتعریف مشروعیت و سازگاری ارزشی در دانشگاه است.	تضاد فرهنگی، مبارزه سیاسی برای مشروعیت	<b>۳. چالش مشروعیت و تعارض ارزشی</b>

تجربه مدیران میانی در اجرای سیاست‌های تحول، فراتر از چالش‌های صرف اجرایی، یک بحران هستی‌شناختی برای نقش سازمانی آنان ایجاد کرده است. آنها در تقاطع دو پارادایم متضاد - پارادایم کارایی/نوآوری حکومتی و پارادایم اصالت/سنت آکادمیک - قرار گرفته‌اند. یافته‌های استنباطی زیر، تلاشی است برای رمزگشایی از استراتژی‌های بقا و بازتعریفی که مدیران در این فضای پرفشار به کار می‌گیرند.

**۱. تجربه واسطه‌گری قهری: مدیر به مثابه برزخ وجودی و گنبد کننده سازمانی**

مدیران میانی در یک حالت وجودی متناقض گرفتار شده‌اند؛ آنها از یک سو، مسئولیت تام برای تحقق اهداف تحولی را بر دوش می‌کشند و از سوی دیگر، قدرت لازم برای از میان برداشتن ریشه‌های مقاومت ساختاری و فرهنگی را در اختیار ندارند. این وضعیت، نقش مدیر را از یک تسهیل‌کننده فعال به یک حائل انرژی بر تبدیل می‌کند که وظیفه‌اش جذب و خنثی‌سازی نیروهای متضاد است.

«ما در هوا معلق هستیم. بالا می‌گویید سریع برو، پایین می‌گویید مسیر بسته است. ما باید خودمان پل بسازیم، اما کسی به ما ابزار آن پل را نمی‌دهد. اگر پل خراب شود، تقصیر ماست.»

این نقل قول، هسته اصلی سندروم قربانی سازمان را نمایان می‌سازد. مدیر، نه تنها ابزار ندارد، بلکه به طور فعال از سوی سیستم در موقعیتی قرار داده شده که شکست در آن محتمل است (یا شکست در اجرای تحول، یا شکست در حفظ انسجام تیم). این معلق بودن نشان‌دهنده نقص طراحی سیستم مدیریت تغییر است. سیستم تغییر، مدیر را در یک مکانیسم تله‌ای قرار داده که در آن، هرگونه اقدام موفقیت‌آمیز (ساختن پل) موقتاً وضعیت را بهبود می‌بخشد اما ریشه مشکل (فقدان اختیار رسمی برای ساخت پل) را حل نمی‌کند. مدیر تبدیل به «بافر فرسایشی» می‌شود؛ فردی که دائماً در حال مصرف ذخیره روانی و حرفه‌ای خود برای حفظ وضعیت موجود در عین تلاش برای پیشروی اندک است. این فرسایش، خود، مهم‌ترین مانع پایدارسازی تحول است.

## ۲. گدگذاری مجدد هویت حرفه‌ای: استراتژی بقای دوگانه و زبان دوگانه

برای حفظ سلامت روانی و اثربخشی حداقل، مدیران به سمت چندگانگی هویت حرفه‌ای حرکت کرده‌اند. این یک ساز و کار دفاعی پیچیده است که در آن، «انطباق ظاهری» با زبان سیاست‌ها (زبان تحول‌گرا و واژگان مدیریتی جدید) به عنوان سپر در برابر نظارت بالادستی عمل می‌کند، در حالی که «تعهد عملیاتی» به زیرمجموعه‌های درون‌سازمانی (حفظ اصول کیفی و تعاملات انسانی) صورت می‌گیرد.

«من دو نسخه از عملکردم را ارائه می‌دهم. یکی نسخه‌ای است که وزارت محترم می‌خواهد ببیند (بسیار تحول‌گرا) و دیگری نسخه‌ای است که واقعاً با آن زندگی می‌کنیم (بسیار محتاطانه). این تناقض، نه دروغگویی، بلکه هنر حفظ دانشگاه در برابر تغییرات ناهمگون است.»

تحلیل و تفسیر عمیق‌تر: این پدیده نمونه‌ای کلاسیک از «سازگاری هوشمندانه» در برابر ساختارهای دارای نفوذ بالا و ناهماهنگ است. مدیران در حال اجرای یک تئوری تعارض نقش آگاهانه هستند. آنها متوجه شده‌اند که در چنین محیطی، صداقت مطلق (تعهد به یک دیدگاه واحد) به سرعت به طرد یا از دست دادن نقش منجر می‌شود. بنابراین، آنها با ساختن یک «شخصیت حرفه‌ای چندلایه»، امکان بقای چندگانه را فراهم می‌کنند. لایه بیرونی، «اعتبار دستوری» را تأمین می‌کند و لایه درونی، «اعتبار عملیاتی و اخلاقی» را حفظ می‌کند. این استراتژی، گرچه بقا را تضمین می‌کند، اما به بهای از دست دادن یکپارچگی درونی تمام می‌شود و زمینه را برای سوء تفاهم‌های آتی از سوی مدیران ارشد فراهم می‌سازد که ممکن است این زبان دوگانه را به عنوان عدم تعهد تفسیر کنند.

### ۳. اجرای تحول به مثابه مبارزه سیاسی برای کسب مشروعیت

استنباط اصلی: مدیران دریافتند که فرآیند تحول در یک محیط دانشگاهی، از یک مسئله مدیریتی به یک مسئله سیاسی تبدیل شده است. موفقیت به جای مهارت در برنامه‌ریزی، به توانایی در «بستن ائتلاف‌های غیررسمی» و «تفسیر مجدد منافع» برای بازیگران کلیدی وابسته است.

«تا زمانی که من نتوانم دکتر الف (یک استاد با نفوذ) را متقاعد کنم که این تحول به نفع اعتبار شخصی اوست، کل پروژه شکست می‌خورد. نامه رسمی اینجا هیچ ارزشی ندارد. تحول در دانشگاه، یک فرآیند آکادمیک نیست، یک فرآیند سیاسی است که ما مجبور به شرکت در آن هستیم.»

این دیدگاه نشان‌دهنده درک مدیران از نظریه نفوذ فراتر از سلسله مراتب است. در محیط‌های دانش‌محور، قدرت واقعی نه در عنوان، بلکه در «اجماع نخبگان» نهفته است. مدیر در این شرایط مجبور می‌شود از ابزارهای مدیریتی صرف (مانند بودجه یا دستور) دست بردارد و به ابزارهای «دیپلماسی نفوذ» روی آورد. این امر مستلزم این است که مدیر، نیازها و روایت‌های شخصی نخبگان را در قالب زبان تحول بازنویسی کند. این یک تحول در پارادایم رهبری است؛ رهبری که باید در سطح خرد، روابط را مدیریت کند تا در سطح کلان، تغییری را ممکن سازد. این تلاش مداوم برای کسب مشروعیت سیاسی موقت، نشان‌دهنده فقدان یک چارچوب تحولی است که مشروعیت خود را به طور ذاتی از ساختار سازمانی کسب کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

#### تحول به مثابه بازنویسی قرارداد اجتماعی

نتایج این مطالعه بر یک پارادوکس اساسی در اجرای تحول در نهادهای سنتی و دانش‌محور مانند دانشگاه‌ها تأکید دارد. یافته‌های استنباطی ما نشان دادند که مدیران میانی نه تنها در حال اجرای تغییر، بلکه در حال مدیریت تنش‌های هویتی و سیاسی ناشی از آن هستند. تجربه واسطه‌گری قهری و تبدیل شدن به «حائل انرژی‌پر»، فراتر از چالش‌های رایج در مدیریت تغییر (مانند مقاومت کارکنان)، به یک بیماری سیستمی اشاره دارد که در آن، ساختار قدرت، مدیر را در موقعیتی قرار می‌دهد که شکست یا فرسودگی را تجربه کند. این امر با تحقیقات کلاسیک مدیریت تغییر که بر نقش رهبری در انگیزش تأکید دارند، تفاوت اساسی دارد (هووانگ همکاران، ۲۰۲۴)؛ در اینجا، فقدان اختیار، توانایی رهبری را خنثی می‌کند. در مقایسه با ادبیات موجود، به‌ویژه پژوهش‌هایی که بر تئوری عمل و تئوری اقدام مشاهده شده تمرکز دارند، یافته‌ها در مورد گدگذاری مجدد هویت حرفه‌ای غنای بیشتری به این تئوری‌ها می‌بخشد. مدیران ما نه تنها دو تئوری عمل متفاوت دارند، بلکه آگاهانه یک زبان دوگانه را برای حفظ مشروعیت در دو حوزه مجزا به کار

می‌گیرند. این استراتژی بقا، نشان می‌دهد که سازگاری در محیط‌های متناقض، نیازمند تولید دو روایت موازی و اغلب متضاد از واقعیت است. تحقیقات قبلی اغلب این تناقض را ناشی از ضعف یا عدم شفافیت می‌دانستند؛ اما در اینجا، این تناقض یک انتخاب استراتژیک برای بقای حرفه‌ای و حفظ کارکرد حیاتی بخش‌ها است. تجربه مبارزه سیاسی برای مشروعیت نیز با پژوهش‌هایی که بر نقش قدرت غیررسمی در اجرای استراتژی‌های پایین به بالا تأکید دارند (مرزبان و همکاران، ۲۰۲۵؛ پاتیل و همکاران، ۲۰۲۳)، همسو است. با این حال، مطالعه ما نشان می‌دهد که در محیط‌های دانشگاهی، این مبارزه نه تنها برای پذیرش یک نوآوری، بلکه برای تثبیت جایگاه خود مدیر در ساختار قدرت است. مدیران به کارشناسان دیپلماسی نفوذ تبدیل می‌شوند؛ مهارتی که اغلب در آموزش‌های رسمی مدیریتی نادیده گرفته می‌شود و بیشتر شبیه به مهارت‌های یک دیپلمات در یک دولت متخاصم است.

برای خروج از این برزخ‌ها و تبدیل مدیریت میانی از یک منطقه فرسایشی به یک کاتالیزور تحول، پیشنهاداتی زیر بر اساس استنباط‌های سه‌گانه مطرح می‌شود:

**بازتعریف اختیار و مسئولیت در واسطه‌گری:** باید سازوکار رسمی برای اعطای اختیارات اجرایی معادل مسئولیت‌های تحولی ایجاد شود. اگر مدیری مسئول نتایج تحول است، باید دسترسی سریع به منابع و توانایی تعلیق موقت رویه‌های آیین‌نامه‌ای مانع‌تراش (در یک بازه زمانی مشخص و تحت نظارت) را داشته باشد تا بتواند نقش «پل‌ساز» خود را عملی کند، نه صرفاً تظاهر به آن.

**تثبیت یکپارچگی نقش:** سازمان باید به طور فعال به دنبال کاهش شکاف میان زبان رسمی و عمل مشاهده شده باشد. این امر مستلزم برگزاری جلسات بازخورد صادقانه و بدون ترس از تلافی است که در آن، مدیران بتوانند نسخه محتاطانه خود را بدون برجسب خوردن به عنوان غیرمتعهد، مطرح سازند.

**سرمایه‌گذاری بر سواد سیاسی مدیران:** آموزش‌های رسمی باید شامل مؤلفه‌هایی از مدیریت ذی‌نفعان پیچیده باشد. این آموزش‌ها باید بر شناسایی نخبگان غیررسمی (مانند دکتر الف در مثال مصاحبه) و نحوه همسو کردن منافع آنان با اهداف کلان تمرکز کند، به جای تمرکز صرف بر آموزش نرم‌افزارهای مدیریتی.

**توسعه نقش همکار تحول به جای عامل تحول:** باید انتظارات از مدیر میانی تغییر کند. او نباید منتظر تحول باشد تا آن را اجرا کند؛ بلکه باید به عنوان یک همکار با تیم‌های مرکزی، در طراحی سیاست‌های اجرایی شرکت کند. این مشارکت زودتر، از بروز حالت واسطه‌گری قهری جلوگیری کرده و مالکیت تحول را در سطح میانی افزایش می‌دهد.

**ایجاد ساختارهای موازی موقت برای نوآوری:** برای کاهش فشار بر ساختار سنتی، پیشنهاد می‌شود برای پروژه‌های تحول نوآورانه، واحدهای تیم‌های ویژه با ساختار اجرایی منعطف‌تر و خارج از بروکراسی‌های روزمره تشکیل شود، که مدیران میانی بتوانند در آنجا بدون نگرانی از فرسایش هویت سنتی خود، نوآوری کنند.

**ارزیابی عملکرد بر اساس تأثیر بر ائتلاف‌ها:** سیستم ارزیابی عملکرد باید تغییر کند تا نه تنها خروجی‌های کمی، بلکه توانایی مدیر در ایجاد اجماع و مدیریت تعارضات نخبگان را نیز لحاظ کند، زیرا ما اثبات کردیم که این عامل، موتور اصلی اجرای تحول است.

**بررسی فرسایش روانی:** با توجه به نقش مدیر به عنوان "بافر فرسایشی"، سازمان باید سازوکارهای غربالگری سلامت روانی را تقویت کند و خدمات حمایتی خاصی برای مدیرانی که در خط مقدم تعارضات دوگانه قرار دارند، ارائه دهد.

**تأکید بر فرهنگ اصالت در رهبری:** در بلندمدت، سازمان باید به سمتی حرکت کند که مدیران مجبور نباشند برای بقا، "شخصیت حرفه‌ای چندلایه" بسازند. این امر نیازمند آن است که رهبران ارشد، شفافیت بیشتری در مورد میزان انعطاف‌پذیری سیاست‌هایشان نشان دهند.

**ایجاد کانال‌های ارتباطی ایمن برای گزارش شکست‌ها:** مدیران باید بتوانند بدون ترس از مجازات، گزارش دهند که کدام بخش از سیاست‌های تحول در مواجهه با واقعیت‌های محلی شکست خورده‌اند. این امر به جای سرزنش، منجر به یادگیری سازمانی می‌شود.

**تمایز قائل شدن بین تحول آکادمیک و تحول اداری:** سیاست‌ها باید به وضوح تفکیک شوند. آنچه برای تحول اداری (کارایی فرآیندها) مفید است، لزوماً برای تحول آکادمیک (استقلال پژوهشی و کیفیت آموزش) مخرب نیست، مشروط بر آنکه مدیران ابزار لازم برای مدیریت این تمایز را داشته باشند. این تحقیق نشان داد که اجرای تحول در محیط‌های آکادمیک، اساساً یک چالش سیاسی-وجودی برای مدیران میانی است که در آن، مدیران برای بقا و اثربخشی، مجبور به خلق استراتژی‌های بقا در دوگانگی‌های سازمانی هستند.

مطالعات آتی می‌توانند به بررسی عمیق‌تر پویایی‌های قدرت و تأثیر آن‌ها بر فرسودگی مدیران بپردازند. برای مثال، پژوهش‌های تطبیقی می‌توانند استراتژی‌های بقای مدیران جدید را در برابر مدیران با سابقه طولانی مقایسه کنند تا نقش تجربه سازمانی در مدیریت تعارضات هویتی آشکار شود. همچنین، مطالعه کیفی تأثیر سازمان‌های موازی موقت نوآوری (مانند کمیته‌های ویژه یا تیم‌های پروژه چابک) بر کاهش فرسودگی

مدیران میانی پیشنهاد می‌شود. این سازمان‌ها می‌توانند به عنوان سپرهای حمایتی عمل کرده و به مدیران اجازه دهند تا از فشارهای ساختارهای سنتی دور شوند. در نهایت، پژوهش‌ها باید ارتباط بین فرسودگی روانی مدیران و نتایج آکادمیک (مانند کیفیت آموزش و پژوهش) را بررسی کنند تا پیامدهای عملی این چالش به طور کامل درک شود.



## References

- Alotaibi, M. N. (2025). Participative Leadership as a Catalyst for Digital Transformation: Building Digital Organizational Culture and Identity. *JoMW*, 5(2), 333-344. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.929>
- Alshammari, H. M. (2025). Creative Leadership and Institutional Excellence in the Digital Transformation Era: A Systematic Review. *Journal of Ecohumanism*, 4(2). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.6510>
- Ancarani, A., & Di Mauro, C. (2018). Successful digital transformations need a focus on the individual Digitalisierung im Einkauf. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16909-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16909-1_2)
- Anderson, K. T., & Holloway, J. (2018). Discourse analysis as theory, method, and epistemology in studies of education policy. *Journal of Education Policy*, 6(5): 1-34.
- Asadzadeh, A., Pourezat, A. A., Zolfagharzadeh, M. M., & Sohrabi, R. (2025). Providing a framework for higher education governance: A systematic review. *Governance and Development*, 5(2), 5-32. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2025.51667.1028> [In Persian]
- Barkhoda, S. J., Moradkhah, S., & Azizi, A. (2023). Rethinking university planning: A qualitative analysis of international students' experiences. *Educational Planning Studies*, 12(23), 20-35. <https://doi.org/10.22080/eps.2023.25209.2181> [In Persian]
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Dezhbord M, Ghorooneh D. (2024). Governance models of higher education in global experiences: reviewing the facts in the mirror of researches. *Ihej*, 15 (4) :68-92 [In Persian]
- Elfert, M., & Ydesen, C. (2024). Global governance and the promissory visions of education: challenges and agendas. *Comparative Education*, 60(3), 361-376. <https://doi.org/10.1080/03050068.2024.2371701>
- Emamgholizadeh, S., Mehrbani Majd, L., & Ejazi, M. H. (2024). Investigating effective factors in the selection and appointment of managers. *New Studies in Management and Organization*, 1(3), 23-36. <https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.220447> [In Persian]
- Hamidiya, B., & Hosseini Balam, M. Y. (2024). Designing a comprehensive competency model for Islamic university senior managers. *Management in Islamic University*, 13(28), 137-166. <https://doi.org/10.22034/MIU.2025.28.137> [In Persian]

- Heydari, F., Mousavifar, F., & Eslam Panah, M. (2025). Identifying and prioritizing factors influencing neo-convert leadership based on the lived experiences of higher education center managers. *Management, Education and Development in the Digital Age*, 2(3), 1-15. <https://jmedda.com/jmedda/article/view/204> [In Persian]
- Hoang, H. N., Nguyen, T. T., Luong, D.-H., Nguyen, X.-A., Hong, Q. L., & Trinh, T. N. (2024). The governance of general education institutions: perspectives of the key players. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(9), 202-173. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024173>
- Jafarzadeh A., Soltani A., and Daneshmand B. (2014). Faculty members' lived experience of teacher-student interaction in academic environments. *Sociology of Education*, 7(1), 193-206. <https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/196> [In Persian]
- Jalilmilad, H., Golafshan Ahmad, H., & Amirkhani, A. H. (2026). The role of stakeholder participation in promoting sustainable higher education governance with an organizational excellence approach. *Education, Training and Sustainable Development*, 1, 1-22. <https://journaltesd.com/index.php/tesd/article/view/220> [In Persian]
- Khosravi, H., Olomohoda, J., Abolghasemi, M., & Rezaeizadeh, M. (2025). Key components of higher education strategic planning: A review of global experiences. *Iranian Journal of Higher Education*, 17(1), 100-122. [In Persian]
- Malekinia, E., Malekinia, Z. and Feizi, S. (2018). Survey on Imperative Strategies for Iranian's Higher Education System in Globalization Age. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 6(24), 518-545. doi: 10.32598/JMSP.6.4.518 [In Persian]
- Marginson, S. (2024). Sustainable governance in higher education: Global perspectives and local implementations. *Higher Education Policy*, 37(2), 145-167. <https://pphmjopenaccess.com/index.php/aas/article/download/2882/1527>
- Marzban, F., Fathi Vajargah, K., Khorsandi Taskooh, A., & Abbaspour, A. (2025). Identifying the dimensions and multi-dimensional explanation of managerial competencies of educational group managers in higher education: A grounded theory approach with empirical validation analysis. *Journal of Research and Innovation in Education and Development*, 1, 1-41. <https://jsied.org/index.php/jsied/article/view/351> [In Persian]

- Nasrun, M. K. (2025). Accelerating Digital Transformation Through Digital Leadership: Strategies for Innovation, Sustainability, and Organisational Performance Enhancement. *Bisma (Bisnis Dan Manajemen)*, 264-291. <https://doi.org/10.26740/bisma.v17n2.p264-291>
- Odai, L. A. (2025). Navigating Digital Transformation: The critical Role of Knowledge Sharing and Digital Transformational Leadership in Boosting Innovation Capability in Sub-Saharan Africa. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2025-0120>
- Patil, L. (2023). The business of development: The institutional rationales of technology corporations in educational development. *International Journal of Educational Development*, 97, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102712>.
- Samari, I., Yamani Dozi Sorkhabi, M., Salehi Omran, E., & Geraei Nejad, G. R. (2014). Investigating and identifying factors affecting the process of “University Development” in Iranian public universities. *Educational Planning Studies*, 2(4), 67–100. [In Persian]
- Shirbagi, N., & Abdollahzadeh, N. (2020). Discourse analysis of educational policymaking in the Iranian higher education system. *Public Policy Journal*, 6(2), 179–200. <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2020.77619> [In Persian]
- Van Manen, M. (2014). *Doing phenomenological research: A phenomenological guide to the field*. Routledge.
- Zarei, A. H., & Daraei, M. (2024). Designing a dynamic value and supply chain model for professional training services with a cost management approach. *Strategic Value Chain Management*, 1(1), 28–50. <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.35052.1006> [In Persian]
- Ziauddin, M., Yuan yuan, X., Khan, N. U., & Han, H. (2023). Linking local collaborative governance and public service delivery: mediating role of institutional capacity building. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02421-3>.

## The Lived Experience of University Middle Managers Facing Transformational Policies in Higher Education (Phenomenological Study)

Ramin Gharibzadeh<sup>1\*</sup>

### Abstract

This study employs a phenomenological approach to explore and analyze the lived experiences of middle-level university managers in the complex process of confronting, interpreting, and implementing transformative higher education policies, aiming to illuminate the gap between macro-level policymaking and daily organizational operations. The chosen research methodology is Interpretive Phenomenology, selected for its capacity to achieve the deepest understanding and interpretation of the lived experiences of these managers in their interaction with transformative higher education policies. Consequently, the primary focus centers on how middle managers, acting as frontline interpreters and implementers of top-down policies, perceive, interpret, and react to them. The target population and sample comprised middle-level managers from public universities across the country who were engaged in implementing transformative higher education policies (focusing on the period from 2020 to 2024). A purposive sampling method with maximum variation was utilized, leading to in-depth, semi-structured interviews with 15 to 20 managers until theoretical saturation was reached. Instrument validity was confirmed through content validation by subject matter experts. The central finding of this study is the emergence of a re-coding of professional identity among these managers, resulting in the creation of a dual language used to maintain legitimacy across two parallel worlds (formal and operational). Contrary to traditional views, this strategy is identified as a strategic political choice for survival within the power structure. In conclusion, the study's results enrich the change management literature by demonstrating that the successful implementation of transformation is less a technical or procedural issue and more of a political-existential challenge. To resolve this predicament, specific operational suggestions are provided, focusing on redefining authority commensurate with responsibility, developing managers' political literacy, establishing parallel structures for innovation, and addressing the mental well-being of managers at the forefront of conflicts. The ultimate goal is to elevate the role of the middle manager from a 'wear-and-tear buffer' to an 'intelligent architect of transformation,' necessitating a revision of the intra-organizational social contract.

**Keywords:** lived experience, middle managers, university, transformative policies, higher education

---

<sup>1</sup>-Assistant Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Sayyed Jamal-eddin Asadabadi University, Hamadan, Iran