ISSN: 2008-8000

Critical Success Factors of Universities: A Strategic Framework for Iranian Higher Education Leaders[1]

Article Type: Research

Maryam Sadat Ghoraishi Khorasgani

Corresponding Author:
Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran.
E-mail: m.ghoraishi@alzahra.ac.ir

Abstract

Purpose: The 21st century, particularly its last two decades, has confronted higher education institutions with unprecedented global, digital, and social transformations. In this complex context, exploring the factors that shape university success from the perspective of academic leaders is essential for formulating effective strategies. Accordingly, this study aimed to investigate the critical success factors of universities from the viewpoint of higher education leaders in Iran.

Method: This qualitative study employed an exploratory approach. The target population consisted of higher education leaders in Iran, from whom 21 participants were selected using purposive criterion-based sampling with maximum variation (considering geographical location, university type, and managerial position). Data were collected through in-depth interviews conducted until theoretical saturation was achieved and were analyzed using thematic analysis in six phases with an inductive approach. To ensure the validity of the findings, member checking and peer review methods were utilized.

Results: A total of 279 codes were identified, which were organized into 29 organizing themes and distilled into eight overarching themes representing the critical success factors of universities: environmental dynamism and complexity, strategic and agile leadership, transformational leadership, quality, technology and digital transformation, financial management and sustainable resources, international communications and collaborations, and key competencies. The findings revealed that these factors do not operate in isolation but form an interconnected ecosystem. A key contribution of this study is the redefinition of the concept of "success factors" from static conditions to dynamic, impactful, and intertwined "strategic drivers" operationalized by academic leaders.

Conclusion: University success is a dynamic and continuous process achieved through the intelligent activation of these eight strategic drivers, tailored to the institutional context of each university. The presented framework can serve as an analytical tool to assist academic leaders in identifying these drivers and formulating contextualized and indigenous strategies.

Keywords: critical success factors, university administrators, higher education leaders, strategic drivers, thematic analysis

[1] The article is derived from an independent research study. This research was conducted in 2025.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها؛ چارچوبی راهبردی برای رهبران آموزش عالی ایران[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول:
مریم سادات قریشی خوراسگانی *
دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی
دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.
m.ghoraishi@alzahra.ac.ir

چکیده

هدف: قرن بیست‌ویکم، به‌ویژه دو دهه اخیر، مؤسسات آموزش عالی را با تحولات بی‌سابقه‌ای در ابعاد جهانی، دیجیتالی و اجتماعی مواجه ساخته است. در این بستر پیچیده، واکاوی عواملی که از دیدگاه رهبران دانشگاهی، موفقیت دانشگاه‌ها را شکل می‌دهند، برای تدوین راهبردهای مؤثر ضروری است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف واکاوی عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها از دیدگاه رهبران آموزش عالی ایران انجام‌شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش باهدف واکاوی عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها با رویکرد کیفی و به روش اکتشافی انجام شد. جامعه هدف شامل رهبران آموزش عالی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند معیاری، ۲۱ نفر انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تماتیک در شش گام با رویکرد استقرایی انجام شد. برای اعتباربخشی یافته‌ها، از روش بررسی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش و همتایان استفاده شد.

یافته‌ها: درمجموع ۲۷۹ کد شناسایی شد. این کدها در قالب ۲۹ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر استخراج شد. هشت مضمون به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها شامل؛ مضامین پویایی و پیچیدگی محیطی، رهبری استراتژیک و چابک، رهبری تحول‌آفرین، کیفیت، فناوری و تحول دیجیتال، مدیریت مالی و منابع پایدار، ارتباطات و تعاملات بین‌المللی و مهارت‌های کلیدی، بوده است. یافته‌ها نشان داد که این عوامل به‌صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه یک اکوسیستم به‌هم‌پیوسته را شکل می‌دهند. یکی از دستاوردهای اصلی پژوهش، بازتعریف مفهوم «عوامل موفقیت» از شرایطی ایستا به «محرک‌های راهبردی» پویا، اثرگذار و درهم‌تنیده است که توسط رهبران دانشگاهی عملیاتی می‌شوند.

نتیجه‌گیری: بر این اساس موفقیت دانشگاه‌ها فرآیندی پویا و مستمر است که از طریق فعال‌سازی هوشمندانه این هشت محرک راهبردی، متناسب با بافت نهادی هر دانشگاه، محقق می‌شود. چارچوب ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان ابزاری تحلیلی، رهبران دانشگاهی را در تشخیص این محرک‌ها و تدوین راهبردهای بومی و بافت‌مند یاری رساند.

واژه‌های کلیدی: عوامل کلیدی موفقیت، مدیران دانشگاهی، رهبران آموزش عالی، محرک‌های راهبردی، تحلیل تماتیک.

[۱] این مقاله برگرفته از پژوهشی آزاد است. این پژوهش در سال ۱۴۰۴ انجام شد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

بیان مسئله

قرن بیست‌ویکم، به‌ویژه دو دهه اخیر، مؤسسات آموزش عالی را در معرض موجی از تحولات بی‌سابقه قرار داده است؛ موجی که از جهانی‌شدن، دیجیتالی شدن و تغییر سریع انتظارات اجتماعی سرچشمه می‌گیرد و هویت سنتی دانشگاه‌ها را به چالش می‌کشد. دانشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگر تحت‌فشارند تا در محیط‌هایی پیچیده و متلاطم، برتری علمی، ارتباط پذیری و تاب‌آوری خود را حفظ کنند (Pourkarimi, Abili & Azizi, 2025). مأموریت‌های سنتی آموزش و پژوهش نیز به‌تدریج در پرتو الزامات نوآوری، پاسخ‌گویی و اثرگذاری اجتماعی بازتعریف می‌شوند (Mosquera-Guerrero et al., 2024). چارچوب‌های اخیر، همچون نقشه راه یونسکو برای آموزش عالی ۲۰۲۲ تا ۲۰۳۰، تأکید می‌کنند که دانشگاه‌ها باید پارادوکس‌هایی همچون گسترش کمی در برابر کیفیت، خودمختاری در برابر پاسخ‌گویی و هویت محلی در برابر رقابت جهانی، بیش‌ازپیش مدیریت کنند (Marginson, 2019; Altbach & Salmi, 2011). باوجوداین، باید اذعان داشت که پیش‌بینی دقیق و بلندمدت تأثیرات محیطی بر دانشگاه‌ها، به‌ویژه در افق‌های زمانی دور، به دلیل پیچیدگی و عدم قطعیت فزاینده، امری دشوار و حتی ناممکن است. آنچه اهمیت دارد، تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری و تاب‌آوری نهادهای دانشگاهی در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی‌نشده است. مدیریت راهبردی به یکی از عناصر اصلی موفقیت نهادی تبدیل‌شده است؛ زیرا به دانشگاه‌ها امکان می‌دهد در شرایط عدم قطعیت، پایداری بلندمدت خود را حفظ کنند (Stukalina, 2014). در این چشم‌انداز در حال تحول، «عوامل موفقیت» به نیروهای درونی و بیرونی به‌هم‌پیوسته‌ای شامل رهبری، حکمرانی، نوآوری، تعامل ذی‌نفعان و یادگیری سازمانی اشاره دارد که به‌صورت جمعی ظرفیت دانشگاه را برای برتری و تاب‌آوری شکل می‌دهند (Muis, 2025; Lukovics & Zuti, 2015). رهبری در قلب این عوامل موفقیت قرار دارد. رهبری تحول‌آفرین و اخلاق‌محور مبتنی بر چشم‌انداز مشترک، اعتماد و سرمایه‌ی حرفه‌ای، به‌عنوان سنگ بنای موفقیت آموزشی شناخته می‌شود (Fullan, 2022; Hargreaves & Fullan, 2012). در دوران پساکرونا، انتظار می‌رود رهبران آموزش عالی بتوانند میان ثبات و نوآوری تعادل برقرار کنند و از راهبردهایی تطبیقی و مبتنی بر شواهد استفاده نمایند (Pourkarimi et al., 2025). به نظر می‌رسد، اثربخشی رهبری تنها به توانایی فردی وابسته نیست، بلکه به فرهنگ، ساختار و ارزش‌های نهادی بستگی دارد که اقدام جمعی و یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند (Altassan, 2025; Ahmed Munshi, 2018).

نوآوری فناورانه نیز از عوامل تعیین‌کننده موفقیت دانشگاه‌ها در قرن جدید شناخته می‌شود. ادغام هوش مصنوعی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحول دیجیتال، نظام‌های آموزش عالی جهان را دگرگون کرده است. به‌طوری‌که رهبران دانشگاهی از فناوری‌ها برای پشتیبانی از اهداف نهادی استفاده می‌کنند (Bates & Sangra, 2011; Rafiq et al., 2024). همان‌گونه که به‌زعم Sposato (2025)، هوش مصنوعی می‌تواند کارایی و پیش‌بینی‌پذیری تصمیم‌گیری را در رهبری دانشگاهی افزایش دهد، اما درعین‌حال چالش‌هایی اخلاقی و برابری‌محور ایجاد می‌کند. رهبری دیجیتال مؤثر نیازمند ترکیبی از شایستگی فناورانه و هوش هیجانی است (Kefalaki, 2024)؛ بنابراین، دانشگاه‌های موفق توان فناورانه را با رهبری انسان‌محور و اخلاق‌مدار تلفیق می‌کنند (Williamson & Eynon, 2020; Zawacki-Richter, 2019). فراتر از فناوری، جهت‌گیری کارآفرینانه دانشگاه‌ها اهمیت یافته است. مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان اکوسیستم‌های نوآوری، پیوندی فعال میان دانشگاه، صنعت و دولت برقرار می‌سازند (Lukovics & Zuti, 2015). این تغییر به‌سوی پاسخ‌گویی به منطق بازار می‌تواند با ارزش‌های سنتی دانشگاه در تضاد قرار گیرد (Mosquera-Guerrero et al., 2024) و مستلزم الگوهای حکمرانی شفاف، فراگیر و پاسخگو برای حفظ مشروعیت و انسجام راهبردی است (Stukalina, 2014; Northouse, 2022). این چالش‌های جهانی، در بستر نظام آموزش عالی ایران جنبه‌های خاص و پیچیده‌تری به خود می‌گیرند. در دو دهه گذشته، آموزش عالی ایران با چالش‌های ساختاری عمیقی مانند توسعه کمی شتابان بدون پشتیبان کیفی، حکمرانی متمرکز و وابستگی مالی مواجه بوده است (Yamani Douzi Sorkhabi, 2020). Saedmocheshi & Azizi (2020) نیز به رشد کمّی چشمگیری در تعداد دانشگاه‌ها، دانشجویان و افت شاخص‌های کیفیت اذعان داشتند. بااین‌حال، این رشد در کنار چالش‌هایی مانند تمرکزگرایی سیاستی و خودمختاری نهادی اندک رخ‌داده است. این چالش‌های ساختاری، اهمیت عامل حکمرانی را

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

برجسته می‌سازد؛ چراکه نظام‌های حکمرانی که بر شفافیت، مشارکت و پاسخگویی استوارند، زمینه را برای ظهور و اثربخشی رهبری تحول‌آفرین فراهم می‌کنند (Shattock, 2013). از طرفی، دانشگاه‌های دولتی همچنان به‌شدت وابسته به بودجه و نظارت دولت هستند (Ghoraishi khorasgani et al., 2017; Fathollahi et al., 2015; Mohammadzadeh, Shirbagi & Bolandhematan, 2021) و این امر انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی را محدود می‌کند. همچنین، تحریم‌ها و محدودیت‌های اقتصادی، همکاری‌های بین‌المللی و تحرک پژوهشی را محدود کرده‌اند (Kondakci et al., 2024) درحالی‌که تحول دیجیتال و اصلاحات تضمین کیفیت در میان مؤسسات آموزش عالی به‌طور نامتوازن پیش می‌روند (Paya & Ebrahimabadi, 2022).

پیشینه و شواهد تجربی پژوهش بیانگر آن است که بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها به عوامل موفقیت دانشگاه‌ها در کشورهای غربی یا آسیای شرقی پرداخته و شواهد تجربی محدودی از عوامل موفقیت دانشگاه‌های ایران وجود دارد. ازاین‌رو، این مطالعه به بررسی عوامل موفقیت دانشگاه از دیدگاه رهبران آموزش عالی در ایران می‌پردازد. با توجه به تنوع چشمگیر بافت‌های نهادی، جغرافیایی و فرهنگی در میان دانشگاه‌های ایران، بدیهی است که موفقیت هر دانشگاه درگرو شناسایی و اجرای راهبردهای متناسب با بافت خاص خود است. ازاین‌رو، این مطالعه در پی ارائه یک نسخه واحد برای همه دانشگاه‌های ایران نیست، بلکه هدف آن، واکاوی عمیق تجارب رهبران دانشگاهی در بسترهای متفاوت به‌منظور کشف عوامل کلیدی موفقیت است. یافته‌های این پژوهش می‌توانند به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی و ابزاری برای تفکر راهبردی عمل کنند که رهبران هر دانشگاه را در تشخیص عوامل کلیدی موفقیت یاری رسانده و فرآیند تدوین راهبردهای بومی و بافت‌مند را تسهیل نمایند. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این‌گونه مطرح می‌شود که:

۱. از دیدگاه رهبران آموزش عالی ایران، عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانشگاه در قرن بیست‌ویکم: مأموریت‌ها و چالش‌های نوظهور

آموزش عالی در قرن بیست‌ویکم با محیطی پیچیده و پویا مواجه است که تحت تأثیر جهانی‌شدن، تحول دیجیتال، رقابت‌پذیری علمی، فشارهای اقتصادی و انتظارات فزاینده‌ی جامعه، شکل‌گرفته است (Marginson, 2019). در این شرایط، مأموریت‌های سنتی دانشگاه‌ها یعنی آموزش، پژوهش و خدمات تخصصی، به‌تنهایی پاسخگو نیست و دانشگاه‌ها باید مسئولیت‌های جدیدی همچون نوآوری، کارآفرینی، حل مسئله، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و توسعه پایدار را بپذیرند (Trencher et al., 2014; Altbach & Salmi, 2011). این تحول، دانشگاه‌ها را با چالش‌های بنیادین از جمله تضاد میان منطق بازار و مسئولیت اجتماعی، فشار برای ایفای نقش به‌عنوان موتورهای نوآوری، کارآفرینی و توسعه اقتصادی (Trencher et al., 2014)، انتظار جامعه از دانشگاه به‌عنوان نهاد تفکر انتقادی، سواد رسانه‌ای و دموکراسی (UNESCO, 1998; Lewandowsky et al., 2017)، کاهش بودجه‌های دولتی و لزوم تاب‌آوری مالی و لزوم تنوع‌بخشی به منابع درآمدی (Pruvot et al., 2025; Johnstone, 2004) مواجه کرده است. اگرچه تنوع‌بخشی به منابع مالی، مانند افزایش شهریه، جذب کمک‌های صنعتی و تجاری‌سازی دانش، به‌عنوان راهبردی عمل‌گرایانه برای استقلال عملیاتی و بقا است؛ اما به تجاری‌سازی دانشگاه و آسیب به عدالت آموزشی و استقلال آکادمیک منجر شود (Slaughter & Cantwell, 2020; Berman, 2022). تحول دیجیتال و هوش مصنوعی مولد، این چالش را به اوج خود رسانده است. از یک‌سو، فناوری نوید یادگیری شخصی‌سازی‌شده، کارایی تصمیم‌گیری و دسترسی بی‌سابقه به دانش را می‌دهد (Sposato, 2025; Bates & Sangra, 2011). ادغام هوش مصنوعی در تدریس، تحلیل کلان داده‌ها برای بهبود خدمات دانشجویی و مدیریت هوشمند منابع، ازجمله این فرصت‌هاست. از سوی دیگر، همان فناوری می‌تواند منجر به چالش‌های جدی در حوزه یکپارچگی علمی، اخلاق الگوریتمی، تبعیض دیجیتال و خستگی دیجیتال شود (Rudolph et al., 2023).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

در بافت ایران، این چالش‌های جهانی با مسائل خاص ساختاری درهم می‌آمیزد. بحران کیفیت در کنار توسعه کمی (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۷)، فشار برای خصوصی‌سازی و تنوع‌بخشی مالی، الزام یادگیری مادام‌العمر و دگرگونی‌های عمیق ناشی از فناوری اطلاعات و ارتباطات روبروست (Rahimi, 2018). همچنین، در سطح بین‌المللی، الزام به بین‌المللی سازی و جهانی‌شدن، نظام آموزش عالی ایران را با پارادوکس حفظ هویت بومی و تعامل با جریان‌های جهانی علم مواجه ساخته است (Malekinia et al., 2019).

چارچوب‌های نظری تحلیل دانشگاه در قرن بیست‌ویکم

درک پویا و همه‌جانبه از موفقیت دانشگاه‌ها در محیط پیچیده، مستلزم بهره‌گیری از مجموعه‌ای از چارچوب‌های نظری است که سطوح مختلف تحلیل (کلان تا خرد) را پوشش می‌دهند. این چارچوب‌ها به‌صورت یک لنز تحلیلی ترکیبی، امکان واکاوی چگونگی تعامل عوامل موفقیت را فراهم می‌سازند.

چارچوب‌های سطح محیطی- سازمانی

در این سطح، تمرکز بر تعامل دانشگاه با محیط پیرامونی است. تئوری وابستگی به منابع (Pfeffer & Salancik, 1978) بر مدیریت وابستگی‌های استراتژیک از طریق شبکه‌سازی و تنوع‌بخشی مالی تأکید دارد. نظریه مشروعیت (Suchman, 1995) نیز هم‌سویی اقدامات دانشگاه با انتظارات اجتماعی را شرط بقا می‌داند. همچنین، مدل سه‌گانه هلیکس (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) تعامل پویای دانشگاه، صنعت و جامعه را موتور اقتصاد دانش‌بنیان و نوآوری معرفی می‌کند. در ایران، این مفاهیم با توجه به تمرکزگرایی تاریخی و وابستگی به دولت، ابعاد خاصی می‌یابند و بر خودگردانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأکید می‌شود (Malekinia et al, 2019; Farasatkhah, & Kebriaee, 1998). همچنین، مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه که در نظریه مشروعیت مورد تأکید است، در اسناد بالادستی و گفتمان سیاستی ایران تحت عنوان تولید علم نافع و خدمت به توسعه محلی، بازتاب یافته است (Mahdi, 2013).

چارچوب‌های سطح رهبری، مدیریت و حکمرانی

در این سطح، نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass & Avolio, 1993) بر نقش محوری رهبر در ایجاد تغییرات عمیق تأکید دارد. همچنین، رهبری چابک پاسخ عملیاتی به ضرورت سازگاری پویا در شرایط عدم قطعیت است (Joiner & Josephs, 2006; Rigby et al., 2016). نظریه سازمان یادگیرنده نیز بستر فرهنگی و ساختاری لازم برای تحقق این چابکی را فراهم می‌کند (Senge, 2006). چارچوب حکمرانی خوب در آموزش عالی با تأکید بر شفافیت، مشارکت و پاسخگویی، ساختار حاکمیتی لازم را فراهم می‌آورد (Shattock, 2013). پژوهش‌های داخلی بر شایستگی‌های مدیران دانشگاهی فراتر از مهارت‌های فنی (Khoshouei et al., 2013)و حرکت به‌سوی ساختارهای انعطاف‌پذیر، شبکه‌ای و مشارکتی تأکیددارند (Mahdi, 2013). Yamani Douzi Sorkhabi (2020) نیز اذعان داشت، آینده آموزش عالی ایران را درگرو عبور از الگوی توسعه دستوری به‌سوی توسعه نهادی است؛ توسعه‌ای که در آن دانشگاه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی خودگردان، بتواند مأموریت، راهبرد و منابع خود را بر اساس اقتضائات محیطی و توانمندی‌های درونی بازتعریف کند.

چارچوب‌های سطح فرآیندهای محوری (آموزش، پژوهش، فناوری)

تحول در مأموریت اصلی دانشگاه مستلزم بازنگری در بنیادهای نظری حاکم بر آموزش و پژوهش است. در حوزه آموزش، گذار پارادایمی از الگوی انتقال‌محور به یادگیری سازنده‌گرا و صلاحیت‌محور با تأکید بر مهارت‌های قرن بیست‌یکم رخ‌داده است (Barnett, 2000). در پژوهش، نظریه نظام تولید دانش دوم (Gibbons et al., 2010) گذار از دانش انضباط‌محور به دانش مسئله‌محور و بین‌رشته‌ای را تشریح می‌کند. تحقق این تحولات مستلزم مدیریت هوشمندانه تحول دیجیتال در چارچوب عدالت دیجیتال و اخلاق فناوری است (Williamson, 2017; Zawacki-Richter, 2019). مطالعات داخلی بیانگر، شکاف موجود بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در این سطح است. از یک‌سو، پژوهش‌ها بر ضرورت توسعه شایستگی‌هایی مانند

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

تفکر انتقادی، حل مسئله، سواد دیجیتال و کار گروهی در دانشجویان به‌عنوان خروجی اصلی دانشگاه تأکیددارند از سوی دیگر، مؤید آن است که دانشجویان دانشگاه‌های ایران در برخی از مهارت‌های پایه مانند حل مسئله، انعطاف‌پذیری و سواد رایانه با چالش مواجه‌اند (Tabibnia & Noorafrooz, 2023; Abdolvahabi et al., 2014). این شکاف، اهمیت تحول در برنامه‌های درسی و روش‌های آموزش را دوچندان می‌کند. هم‌چنین، انقلاب صنعتی چهارم و تحولات دیجیتال، الگوهای جدیدی مانند یادگیری شخصی شده، کلاس معکوس و دانشگاه‌های هوشمند را به‌عنوان آینده اجتناب‌ناپذیر آموزش عالی مطرح می‌کنند (Tarin & Mehralizadeh, 2023; Keykha et al., 2023). بااین‌حال، چالش‌هایی چون شکاف دیجیتالی و نابرابری آموزشی در دسترسی به فناوری‌های نوین، مانعی جدی در مسیر تحقق عدالت دیجیتال در بافت ایران محسوب می‌شود (Mohammadi Mehr et al, 2020).

چارچوب‌های سطح برونداد

ارزیابی نهایی موفقیت دانشگاه، درگرو تأثیر آن بر فارغ‌التحصیلان و موقعیت آن در صحنه جهانی است. در سطح فردی، مفهوم اشتغال پذیری بر توسعه پایدار مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی برای موفقیت در مشاغل متحول آینده تأکید دارد (Knight & Yorke, 2004; Tomlinson, 2017). در سطح بین‌المللی نیز، هوش فرهنگی به‌عنوان توانایی عملکرد مؤثر در محیط‌های فرهنگی متنوع مطرح است (Earley & Ang, 2003).

در ایران، شواهد از کمبود مهارت‌های پایه در دانشجویان حکایت دارد (Abdolvahabi et al., 2014) و تحقق برونداد مطلوب مستلزم فراهم‌آوردن بسترهای نهادی و سیاسی برای تعامل با جامعه علمی جهانی است (Malekinia et al., 2019).

عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها در آموزش عالی

عوامل کلیدی موفقیت به حوزه‌هایی اطلاق می‌شود که موفقیت سازمان به آن‌ها وابسته است (Muis, 2025). در آموزش عالی، این عوامل شامل رهبری تحول‌آفرین[1] و نقش محوری رهبر به‌عنوان یک فرد الهام‌بخش، کاریزماتیک و توانمند ساز (Fullan, 2022)، رهبری استراتژیک و چابک[2] (Stukalina, 2014; Northouse, 2022)، تضمین کیفیت (Hidayah et al., 2023; Multan et al.. 2023)، فناوری و تحول دیجیتال به‌عنوان یک ضرورت برای بقا و رشد دانشگاه (Teker et al., 2022)، توان یکپارچه‌سازی یادگیری دیجیتال و سواد هوش مصنوعی در تمام ابعاد آموزشی و پژوهشی (Bates & Sangra, 2011; Zawacki-Richter, 2019)، مدیریت مالی و منابع پایدار (Mukhibad et al., 2025; Johnstone)، حکمرانی (Shattock, 2013)، فرهنگ‌سازمانی (Birnbaum, 1988) و بین‌المللی سازی دانشگاه (Zhang & Cao, 2024) هستند.

چالش اساسی در رویکرد غالب، تفکیک این عوامل از یکدیگر و ارائه فهرست‌وار آن‌هاست، درحالی‌که موفقیت نتیجه تعامل پویای آن‌هاست (Stukalina, 2014). این پژوهش با رویکردی اکتشافی در تلاش است تا از این طبقه‌بندی‌های صرفاً مفهومی و فهرست‌وار فراتر رفته و به دنبال واکاوی ماهیت پویا و تعاملی این عوامل در ذهن و عمل رهبران آموزش عالی ایران است. در راستای درک این ماهیت پویا و سیستمی، چارچوب نظری سازمان یادگیرنده (Senge, 2006) به‌عنوان یک لنز تحلیلی راهگشا عمل می‌کند. این نظریه از منظر مدیریت تغییر بر این اصل استوار است که نهادهای موفق در محیط‌های پیچیده، قادرند توانایی جمعی خود را برای درک پیچیدگی، خلق چشم‌انداز مشترک و یادگیری مداوم توسعه دهند.

مروری بر پژوهش‌های داخلی در این حوزه نشان داد که اگرچه فهرست عوامل موفقیت در ادبیات جهانی و داخلی تا حد زیادی همپوشانی دارند اما وزن و اولویت این عوامل و همچنین موانع تحقق آن‌ها در بافت ایران متفاوت است. به‌طور نمونه، درحالی‌که ادبیات جهانی بر تنوع‌بخشی مالی به‌عنوان یک راهبرد ارتقادهنده استقلال تأکید دارد، در ایران این ضرورت اغلب پاسخی به کاهش وابستگی به بودجه دولتی و مدیریت محدودیت‌های ساختاری،

[1] Transformational Leadership
[2] Strategic & Agile Leadership

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

قلمداد می‌شود (Yamani Douzi Sorkhabi, 2020; Malekinia et al., 2019). هم‌چنین، اگرچه بین‌المللی سازی در هر دو حوزه یک هدف کلیدی است، اما در مطالعات داخلی، راهبردهای عملیاتی آن اغلب معطوف به شبکه‌سازی پروژه محور و دیپلماسی علمی در شرایط وجود محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی است، بیش از آنکه معطوف به رقابت در رتبه‌بندی‌های جهانی صرف باشد. این تفاوت‌ها مؤید ضرورت رویکردی بافت محور و اکتشافی، همانند رویکرد این پژوهش، برای درک عمیق‌تر عوامل موفقیت دانشگاه‌های ایران است.

روش پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش که واکاوی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها از دیدگاه رهبران آموزش عالی ایران است، از رویکرد کیفی و روش اکتشافی استفاده‌شده است. ازآنجاکه این پژوهش به دنبال پیش‌بینی قطعی آینده نیست، بلکه در پی درک عمیق تجارب زیسته رهبران دانشگاهی در مواجهه با چالش‌های جاری و کشف عوامل مؤثر بر موفقیت از منظر آن‌ها است، رویکرد کیفی اکتشافی مناسب‌ترین گزینه محسوب می‌شود. نظر به تنوع چشمگیر بافت‌های نهادی، جغرافیایی و فرهنگی در میان دانشگاه‌های ایران، انتخاب رویکرد کیفی امکان واکاوی عمیق این تنوع را فراهم می‌آورد. جامعه موردمطالعه را رهبران ارشد و میانی آموزش عالی ایران شامل روسا، معاونان، رؤسای دانشکده‌ها، مدیران ارشد و سیاست‌گذاران وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع انتخاب شدند. ملاک انتخاب، داشتن تجربه، سابقه رهبری و مدیریت در آموزش عالی و همچنین پوشش طیف متنوعی از دانشگاه‌ها از نظر موقعیت جغرافیایی، اندازه، قدمت و مأموریت نهادی بود تا امکان ظهور حداکثری دیدگاه‌ها و تجارب متنوع فراهم شود. مصاحبه‌ها با ۲۱ مشارکت‌کننده تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	پست مدیریتی	مرتبه علمی	سابقه خدمت	دانشگاه
م ۱	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی	استاد	۲۰	دانشگاه تهران
م ۲	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی	مربی	۳۰	دانشگاه علامه طباطبایی
م ۳	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی	دانشیار	۱۸	دانشگاه شهید بهشتی
م ۴	مدیر گروه	استادیار	۱۰	دانشگاه اصفهان
م ۵	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی	دانشیار	۲۱	دانشگاه تبریز
م ۶	مدیر برنامه‌ریزی	استاد	۲۷	وزارت علوم
م ۷	رئیس دانشکده	استاد	۳۵	دانشگاه تهران
م ۸	مدیر گروه	دانشیار	۲۳	دانشگاه بوعلی همدان
م ۹	مدیر گروه	دانشیار	۱۷	دانشگاه تربیت مدرس
م ۱۰	مدیر گروه	دانشیار	۱۸	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
م ۱۱	رئیس دانشکده	استادیار	۱۷	دانشگاه اراک
م ۱۲	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی	دانشیار	۲۰	دانشگاه شیراز
م ۱۳	رئیس دانشگاه	استاد	۲۸	دانشگاه کردستان
م ۱۴	مدیر گروه	دانشیار	۱۳	دانشگاه الزهرا
م ۱۵	معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی	دانشیار	۲۴	دانشگاه رازی کرمانشاه
م ۱۶	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی	استادیار	۸	دانشگاه خوارزمی
م ۱۷	معاون اداری مالی	استاد	۲۶	دانشگاه الزهرا
م ۱۸	مدیر گروه	دانشیار	۱۳	دانشگاه مازندران

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

کد	پست مدیریتی	مرتبه علمی	سابقه خدمت	دانشگاه
م ۱۹	مدیر منابع انسانی	دانشیار	۱۰	دانشگاه شهید بهشتی
م ۲۰	معاون اداری مالی	دانشیار	۱۲	وزارت علوم
م ۲۱	رئیس دانشگاه	استاد	۲۱	دانشگاه الزهرا

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری شدند. با توجه به سطح دسترسی مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری یا برخط انجام شد که هر یک بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید. با کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، تمامی مصاحبه‌ها ضبط‌صوتی و سپس کلمه به کلمه رونویسی شدند. راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته حول مجموعه‌ای از پرسش‌های گسترده و اکتشافی طراحی گردید. در آغاز، چند مضمون کلی شامل برداشت‌ها از موفقیت دانشگاهی، فرآیندهای رهبری و تصمیم‌گیری، نوآوری و تحول دیجیتال و چالش‌های نهادی و فرصت‌های آینده، به هدایت گفت‌وگو کمک می‌کرد. بااین‌حال، طراحی مصاحبه به‌صورت انعطاف‌پذیر انجام شد تا مشارکت‌کنندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌ها و تجربیات جدیدی را مطرح کنند؛ بنابراین، در جریان گردآوری داده‌ها، مضامین و ابعاد جدیدی به‌صورت استقرایی از روایت‌های مشارکت‌کنندگان کشف شد. اصل محرمانگی اطلاعات، مشارکت داوطلبانه و حق انصراف در هر مرحله برای شرکت‌کنندگان تضمین شد.

برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون در شش گام (آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شناسایی تم‌های اولیه، بازبینی تم‌ها، نام‌گذاری تم‌ها و گزارش نهایی) با رویکرد استقرایی استفاده شد. درنهایت، رویکرد استقرایی موجب شد هشت مضمون اصلی از داده‌ها استخراج شود که فراتر از حوزه‌های اولیه مصاحبه بودند. یافته‌های اولیه بیانگر آن است که عوامل کلیدی موفقیت در آموزش عالی ایران، صرفاً شرایط ثابت و ساختاری نیستند، بلکه مجموعه‌ای از محرک‌های راهبردی پویا و درهم‌تنیده هستند که توسط رهبران دانشگاهی عملیاتی می‌شوند؛ بنابراین، این مقاله از این دو واژه برای نشان دادن تحول در درک موفقیت دانشگاهی استفاده کرده است. شایان‌ذکر است، در فرآیند تحلیل، علاوه بر استخراج مضامین، الگوهای متمایزی در گفتمان و اولویت‌گذاری راهبردی مشارکت‌کنندگان نیز مشاهده شد. این الگوها به‌صورت استقرایی و بر اساس هسته مرکزی دغدغه‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک شکل گرفتند که در بخش بحث با عناوین گفتمان پیشرو، توسعه محور و عمل‌گرا مورد تحلیل قرار خواهد گرفت. این تفکیک در فرآیند بازبینی همتایان مورد تأیید قرار گرفت.

برای اعتباربخشی یافته‌ها، از چندین راهبرد اعتبارسنجی مطابق با معیارهای Lincoln & Guba (1985) بهره گرفته‌شد. این راهبردها عبارت بودند از: بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان: خلاصه‌ای از تفسیرهای مصاحبه‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا جهت تأیید یا اصلاح بازخورد دهند و از این طریق از دقت تفسیری اطمینان حاصل شود. بازبینی همتایان: دو پژوهشگر مستقل کیفی، فرایند کدگذاری، طبقه‌بندی مضامین و هم‌خوانی داده‌ها با مضامین استخراج‌شده را بررسی و تأیید کردند. همچنین، با ارائه توصیف غنی از بافت پژوهش و تنوع مشارکت‌کنندگان، امکان «انتقال‌پذیری» یافته‌ها به بافت‌های مشابه فراهم‌شده است.

یافته‌های پژوهش

پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، درمجموع ۲۷۹ کد شناسایی شد. این کدها در قالب ۲۹ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر استخراج شد که به‌صورت جامع بازتاب‌دهنده ماهیت پویا و چندبعدی موفقیت دانشگاه‌ها هستند. از مجموع کدها، ۵۲ کد به مضمون پویایی و پیچیدگی محیطی (شامل شناسایی و پیش‌بینی روندهای نوظهور، واکنش استراتژیک به تغییرات، مدیریت عدم قطعیت و ابهام و شبکه‌سازی بین سازمانی)، ۴۸ کد به مضمون رهبری راهبردی و چابک (برنامه‌ریزی و تخصیص منابع راهبردی، زیرساخت‌ها و دسترسی برابر، فرهنگ‌سازمانی و نوآوری و ارتباط صنعت و جامعه)، ۴۱ کد به مضمون رهبری تحول‌آفرین (الهام بخشی و ایجاد چشم‌انداز، تحریک فکری و پرورش نوآوری، تأثیر کاریزما، توانمندسازی و توجه فردی و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

مدیریت فعالانه تغییر)، ۳۹ کد به مضمون کیفیت (شامل کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات)، ۳۲ کد به مضمون فناوری و تحول دیجیتال (زیرساخت و اکوسیستم دیجیتال، استراتژی و رهبری تحول دیجیتال و ملاحظات اخلاقی)، ۲۷ کد به مضمون مدیریت مالی و منابع پایدار (تنوع‌بخشی منابع مالی، مدیریت بهینه هزینه‌ها، مدیریت منابع انسانی و فیزیکی و شفافیت و پاسخگویی)، ۲۱ کد به مضمون ارتباطات و تعاملات بین‌المللی (شبکه‌سازی جهانی، آداب و تشریفات بین‌المللی و شایستگی‌های بی‌فرهنگی) و درنهایت ۱۹ کد به مضمون مهارت‌ها (مهارت‌های نرم، مهارت‌های دیجیتال و مهارت و دانش اشتغال پذیری) اختصاص داشت (جدول ۲).

جدول ۲: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها

پدیده محوری	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	نمونه مضامین پایه
عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها	پویایی و پیچیدگی محیطی	شناسایی و پیش‌بینی روندهای نوظهور	رصد د مستمر تحولات فناورانه و اقتصادی، آینده‌پژوهی نیازهای مهارتی و آموزشی، تحلیل داده محور روندهای جهانی آموزش عالی،
		واکنش استراتژیک به تغییرات	چابکی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، بازمهندسی فرآیندهای اداری و آموزشی، تخصیص منعطف و هدفمند منابع،
		مدیریت عدم قطعیت و ابهام	سناریونویسی و مدیریت ریسک، توسعه تاب‌آوری نهادی، شفافیت و ارتباطات مؤثر در شرایط مبهم،
		شبکه‌سازی بین سازمانی	ایجاد ائتلاف‌های دانشگاه–صنعت–دولت، مشارکت در شبکه‌های پژوهشی و نوآوری، استفاده از شبکه فارغ‌التحصیلان به‌عنوان سرمایه اجتماعی،
	رهبری استراتژیک و چابک	برنامه‌ریزی و تخصیص استراتژیک منابع	مدیریت و توسعه سرمایه انسانی، بودجه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر اولویت‌ها، ارزیابی پیامدها و اثرات تصمیمات راهبردی
		زیرساخت‌ها و دسترسی برابر	توسعه زیرساخت‌های دیجیتال پایدار، تضمین عدالت دسترسی به فناوری و منابع، پشتیبانی فنی و آموزشی برای ذی‌نفعان،
		فرهنگ‌سازمانی و نوآوری	فرهنگ یادگیری مستمر و توانمندسازی، مشارکت‌جویی و تصمیم‌گیری جمعی، حمایت ساختاری از خلاقیت و نوآوری،
		رابطه دانشگاه با صنعت و جامعه	مطابقت برنامه‌های درسی با نیازهای بازار، مشارکت دانشگاه در حل مسائل اجتماعی، توسعه فرصت‌های اشتغال و کارآموزی،
	رهبری تحول‌آفرین	الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز	تبیین جهت‌گیری مشترک و معنادار، خلق انگیزه و تعهد سازمانی، ایجاد هم‌سویی اهداف فردی و نهادی،
		تحریک فکری و پرورش نوآوری	تشویق به تفکر خلاق و حل مسئله، یادگیری از آزمون‌وخطا، حمایت ساختاری از ایده‌های نو،
		تأثیر کاریزما	پایبندی به ارزش‌ها و اصول حرفه‌ای، ایجاد اعتماد و احترام متقابل، نفوذ شخصی در هدایت تغییر،
		توانمندسازی و توجه فردی	توسعه مهارت‌ها و مسیر رشد فردی، مربیگری و بازخورد مستمر، واگذاری مسئولیت و استقلال در عمل،
		مدیریت فعالانه تغییر	مدیریت مقاومت و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی، ایجاد تیم‌های تغییر، مشارکت ذینفعان در مسیر تغییر،
	کیفیت	آموزش	روزآمدسازی مستمر برنامه‌های درسی، نوآوری در روش‌های تدریس و یادگیری ترکیبی، دسترسی گسترده به منابع یادگیری دیجیتال،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

پدیده محوری	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	نمونه مضامین پایه
		پژوهش	ارتقای کیفیت انتشارات علمی، توسعه پژوهش‌های مسئله محور و بین‌رشته‌ای، همکاری‌های پژوهشی بین دانشگاهی و صنعتی،
		خدمات	کیفیت خدمات رفاهی و پشتیبانی، حمایت روانی و آموزشی از دانشجویان، کارآمدی سیستم‌های حل مسئله و پاسخگویی به نیاز ذینفعان،
	فناوری و تحول دیجیتال	زیرساخت و اکوسیستم دیجیتال	توسعه پلتفرم‌های یادگیری هوشمند، امنیت و حریم خصوصی داده‌ها، دسترسی پایدار و یکپارچه به خدمات دیجیتال،
		استراتژی و رهبری تحول دیجیتال	تدوین نقشه تحول دیجیتال دانشگاه، حکمرانی داده و سواد دیجیتال، مدیریت تغییر دیجیتال در سطوح نهادی،
		ملاحظات اخلاقی	عدالت دیجیتال و دسترسی برابر، مسئولیت‌پذیری و شفافیت در استفاده از AI، حفاظت داده و مالکیت فکری،
	مدیریت مالی و منابع پایدار	تنوع‌بخشی به منابع مالی	توسعه مشارکت‌های صنعتی و اجتماعی، تجاری‌سازی دانش و پژوهش، توسعه صندوق‌های سرمایه‌گذاری و موقوفات،
		مدیریت بهینه هزینه‌ها	ساده‌سازی فرآیندها و کاهش اتلاف، مدیریت دارایی‌ها و هزینه‌های عملیاتی، ارزیابی مستمر بازده سرمایه‌گذاری،
		مدیریت منابع انسانی و فیزیکی	جذب و نگهداشت نیروی انسانی توانمند، توسعه حرفه‌ای مستمر، مدیریت و نگهداری زیرساخت‌های فیزیکی،
		شفافیت و پاسخگویی	ارائه گزارش‌های مالی شفاف، سازوکارهای نظارت و ارزیابی عملکرد، پاسخگویی به ذینفعان داخلی و خارجی،
	ارتباطات و تعاملات بین‌المللی	شبکه‌سازی جهانی	مشارکت در کنسرسیوم‌ها و پروژه‌های مشترک، جذب منابع و فرصت‌های بین‌المللی، تبادل استاد و دانشجو،
		آداب و تشریفات بین‌المللی	شناخت قوانین و هنجارهای بین فرهنگی، آداب ارتباط و مذاکره حرفه‌ای، رفتار سازمانی بین‌المللی مؤثر،
		ارتباطات و شایستگی‌های بین فرهنگی	توانایی سازگاری رفتاری میان فرهنگی، حساسیت فرهنگی و احترام به تفاوت‌ها، مهارت ارتباط مؤثر چند فرهنگی،
	مهارت‌های کلیدی	مهارت‌های نرم	مهارت ارتباط مؤثر، تفکر نقاد و حل مسئله، همکاری و کار تیمی،
		مهارت‌های دیجیتال	سواد دیجیتال و کار با ابزارها، کاربست هوش مصنوعی در کار آموزشی و پژوهشی، مدیریت داده و فعالیت آنلاین،
		مهارت‌ها و دانش اشتغال پذیری	مهارت جستجوی شغل و رزومه نویسی، شناخت بازار کار تخصصی، انطباق مهارتی با نیازهای آینده کار،

- **پویایی و پیچیدگی محیطی**

این مؤلفه اصلی از چهار مؤلفه فرعی شامل؛ شناسایی و پیش‌بینی روندهای نوظهور، واکنش استراتژیک به تغییرات، مدیریت عدم قطعیت و شبکه‌سازی بین سازمانی تشکیل‌شده است.

شناسایی و پیش‌بینی روندهای نوظهور

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۴؛ *«امروزه دانشگاه موفق، دانشگاهیه که بتونه موج بعدی فناوری یا نیازهای جامعه را پیش از آنکه فراگیر بشه، پیش‌بینی کنه. بدون چنین پیش‌بینی، ما در معرض خطر از دست دادن فرصت‌های ارزشمندی هستیم».*

این دیدگاه از یک‌سو، مؤید نظریه‌های رهبری آینده‌نگر Fullan (2022) و سازمان‌های یادگیرنده Senge (2006) است که بر توانایی نهادها در تشخیص الگوهای تغییر پیش از وقوع تأکیددارند. از سوی دیگر، این رویکرد با مفهوم دانشگاه چابک مرتبط است که Stukalina (2014) و Marginson (2019)، موفقیت نهادی را منوط به سازگاری پویا با روندهای جهانی و محلی می‌داند. Yamani Douzi Sorkhabi (2020) نیز اذعان داشت، با توسعه نهادی، باید دانشگاه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی خودگردان، بتواند مأموریت، راهبرد و منابع خود را بر اساس اقتضائات محیطی و توانمندی‌های درونی بازتعریف کند. در شرایط ایران که با تحریم‌های فناورانه و نوسانات اقتصادی سریع مواجه است، توانایی پیش‌بینی به یک امتیاز حیاتی برای بقا تبدیل‌شده و دانشگاه‌های پیشرو را از دانشگاه‌های منفعل متمایز می‌سازد.

واکنش استراتژیک به تغییرات

مشارکت‌کننده شماره ۲ اذعان داشت؛ *«نمی‌شه مثل ۲۰ سال پیش دانشگاه را اداره کرد. سرعت تغییرات چابکی استراتژیک را می طلبه. اگه دانشگاه نتونه خودشو وفق بده، بدون شک از قافله عقب خواهند ماند».*

در این اظهارنظر مفهوم «چابکی استراتژیک»، به مؤلفه اصلی نظریه رهبری چابک و استراتژیک (Stukalina, 2014) اشاره دارد. به‌طوری‌که اذعان داشت، ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی در برابر تغییرات سریع ناکارآمدند. همچنین، تئوری وابستگی به منابع Pfeffer & Salancik (1978) نیز تأکید داشت که دانشگاه‌ها برای بقا باید وابستگی خود را به محیط کاهش دهند و از طریق سازگاری سریع، منابع جدید را جذب کنند. از مطالعات داخلی نیز Yamani Douzi Sorkhabi (2020) و Mohammadzadeh et al. (2021) نیز به چالش‌های ساختاری و وابستگی دانشگاه به منابع دولتی را به‌عنوان موانع چابکی سازمانی برشمردند. در ساختار متمرکز و کم انعطاف آموزش عالی ایران، دستیابی به این «چابکی استراتژیک» مستلزم نفوذ در لایه‌های بوروکراتیک و ایجاد فضای مانور داخلی است که خود چالشی درون چالش دیگر محسوب می‌شود.

مدیریت عدم قطعیت و ابهام

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۶؛ *«امروز دنیا پر از «نمی‌دونیم چی می‌شه» هست؛ از بیماری جدید گرفته تا بالا پایین شدن اقتصاد. دیگه کار مدیر دانشگاه فقط این نیست که بگه فردا چی می‌شه، باید بلد باشه تو این اوضاع مبهم و نامعلوم، تصمیم درست بگیره».*

این دیدگاه، به مدل رهبری تطبیقی Northouse (2022) اشاره دارد. در این مدل، رهبر مؤثر در شرایط پیچیده و مبهم، کسی است که توانایی تشخیص سریع الگوها، اتخاذ تصمیمات انعطاف‌پذیر و هدایت سازمان به سمت انطباق با شرایط متغیر را دارد. پژوهش Pourkarimi et al. (2025) نیز، بر ضرورت توسعه مهارت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام در مدیران دانشگاهی تأکید کرده‌اند. برای رهبران دانشگاهی در ایران، عدم قطعیت تنها ناشی از تحولات جهانی نیست، بلکه پیامد مستقیم سیاست‌های داخلی با ثبات کم است؛ لذا مهارت مدیریت این ابهام دوگانه، آزمونی برای بلوغ رهبری آنان است.

شبکه‌سازی بین سازمانی

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۱۲؛ *«هیچ دانشگاهی تنها نیست. برای پروژه‌های بزرگ، برای پیدا کردن نخبه‌ها و حتی برای پول، باید با بقیه دانشگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها یک شبکه و رابطه قوی داشته باشیم».*

دیدگاه مشارکت‌کننده، تجلی مدل «سه‌گانه هلیکس» (دانشگاه – صنعت – جامعه) (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) است و بر ایجاد شبکه‌های پایدار به‌عنوان موتور محرک نوآوری و توسعه منطقه‌ای تأکید دارد. همچنین، بقای دانشگاه را در گرو تعامل با نهادهای دیگر می‌داند. مطالعاتی مانند

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

Malekinia (2019) و Mehralizadeh (2024) نیز بر شبکه‌سازی غیررسمی و مبتنی بر اعتماد شخصی، به‌عنوان راهکاری کلیدی برای جبران محدودیت‌های همکاری رسمی بین‌المللی و دستیابی به منابع علمی و مالی تأکیددارند.

- **رهبری استراتژیک و چابک**

این مؤلفه اصلی از چهار مؤلفه فرعی شامل؛ برنامه‌ریزی و تخصیص استراتژیک منابع، زیرساخت‌ها و دسترسی برابر، فرهنگ‌سازمانی و نوآوری و روابط صنعت و جامعه تشکیل‌شده است.

برنامه‌ریزی و تخصیص استراتژیک منابع

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۳؛ *«منابع مالی دانشگاه‌ها محدوده، پس باید خیلی با فکر و استراتژی تصمیم بگیریم کجا خرج کنیم. مدیران باید با رهبری چابک بتونن سریع تصمیم‌های درست بگیرن و مطمئن بشن هر هزینه‌ای در راستای اهداف کلان و راهبردی دانشگاه انجام می‌شه».*

دیدگاه مشارکت‌کننده، با چارچوب مدیریت استراتژیک منابع (Muis, 2025) و چارچوب حکمرانی خوب در آموزش عالی (Shattock, 2013) که بر لزوم تخصیص بهینه و هدفمند منابع محدود در جهت تحقق اهداف کلان نهادی تأکیددارند، هم‌سو بوده است، همچنین، اشاره به «رهبری چابک» با مدل رهبری استراتژیک و چابک (Joiner & Josephs, 2006; Stukalina, 2014) که بر ضرورت انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع در شرایط عدم اطمینان منابع سازمانی تأکید دارد، پیوند می‌خورد. این نگرش بیانگر آن است که فرآیند بودجه‌ریزی در دانشگاه‌های امروزی نباید صرفاً یک فعالیت مالی اداری باشد، بلکه باید به‌عنوان ابزار اجرایی استراتژی نهادی در نظر گرفته شود که هم‌سویی هزینه‌ها با اولویت‌های راهبردی را تضمین کند.

زیرساخت‌ها و دسترسی برابر

مشارکت‌کننده شماره ۸ اظهار داشت؛ *«اگه نتونیم یه اینترنت خوب و پایدار فراهم کنیم و کاری کنیم که همه دانشجوها و اساتید، چه تو شهر و چه تو روستا، بهش دسترسی داشته باشن، نمیتونیم ادعا کنیم در قرن بیست و یکم هستیم».*

این نقل‌قول، روی چارچوب عدالت دیجیتال (Williamson, 2017; Bates & Sangra, 2011) که معتقدند، فناوری آموزشی زمانی تحول‌آفرین است که دسترسی عادلانه و همه‌شمول را فراهم کند. متمرکز است. در ایران نیز به‌زعم (Paya & Ebrahimabadi, 2022)، شکاف دیجیتالی میان مرکز و پیرامون و حتی میان دانشکده‌های مختلف یک دانشگاه، وجود دارد؛ بنابراین تأمین دسترسی برابر، نه‌تنها یک وظیفه فنی، بلکه یک تعهد اخلاقی برای کاهش نابرابری‌های ساختاری درون نظام آموزش عالی است.

فرهنگ‌سازمانی و نوآوری

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۱۰؛ *«برای اینکه خلاق باشیم، باید یه فضایی داشته باشیم که همه تشویق بشن ایده‌های جدید بدن. باید محیطی بسازیم که استاد، دانشجو و کارمند خیالشون راحت باشه و بتونن چیزای جدید رو امتحان کنن؛ یه اکوسیستم نوآوری واقعی که ایده‌ها توش رشد کنن و تبدیل به عمل بشن.»*

این دیدگاه از یک‌سو بر نظریه سازمان یادگیرنده (Senge, 2006) و چارچوب فرهنگ‌سازمانی نوآورانه (Birnbaum, 1988) که بر اهمیت ایجاد محیطی که در آن یادگیری تیمی، بازبینی مدل‌های ذهنی و تفکر سیستمی تسهیل شود، تأکید می‌کند. عبارت «خیالشون راحت باشه» به مفهوم ایمنی روانی اشاره دارد که در ادبیات یادگیری سازمانی (Lukovics & Zuti, 2015) به‌عنوان پیش‌شرط اساسی برای ریسک‌پذیری، اشتراک ایده‌های نو و نوآوری مطرح‌شده است. همچنین، این نگرش بیانگر آن است که نوآوری تنها محصول تلاش فردی نیست، بلکه نیازمند زیرساخت فرهنگی و ساختاری است که توسط رهبری تحول‌آفرین و حکمرانی مشارکتی شکل می‌گیرد (Shattock, 2013). پژوهش Khoshouei et al. (2013) نشان داد که

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

شایستگی مدیران دانشگاهی در ایران باید فراتر از مهارت‌های فنی، شامل ایجاد فضای اعتماد و مشارکت باشد. ایجاد چنین فضایی، نیازمند تغییر در روابط قدرت و بازتعریف احترام، از «احترام به مقام» به «احترام به ایده» است.

روابط با صنعت و جامعه

مشارکت‌کننده شماره ۱ بیان داشت؛ *«دانشگاه نباید فقط یه برج عاج باشه که کسی بهش کاری نداشته باشه. ما مسئولیم که با کارخونه‌ها و مردم ارتباط بگیریم، مشکلاتشون رو بفهمیم و با علممون کمک کنیم حلشون کنن. این هم برای ما خوبه، هم برای اونا».*

این نقل‌قول، با مدل سه‌گانه هلیکس (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) و نظریه تولید دانش دوم (Gibbons et al., 2010)، هم‌خوانی دارد. مدل سه‌گانه هلیکس، تعامل دانشگاه، صنعت و دولت را موتور محرک نوآوری و توسعه اقتصادی می‌داند. نظریه تولید دانش دوم نیز بر گذار از دانش انضباط محور و درون‌زا به‌سوی دانش مسئله محور، بین‌رشته‌ای و مشارکتی تأکید می‌کند که در تعامل مستقیم با نیازهای جامعه و صنعت تولید می‌شود. استعاره «برج عاج» نقدی بر الگوی سنتی دانشگاه منزوی است و بر ضرورت مسئولیت اجتماعی دانشگاه (UNESCO, 1998) و نقش آن به‌عنوان «حلال مسائل» در بستر جامعه تأکید دارد. در ادبیات آموزش عالی ایران، این نقش تحت عنوان «تولید علم نافع» و «خدمت به توسعه محلی» در اسناد بالادستی مطرح‌شده است (Mahdi, 2015). با ضعف بخش خصوصی فناورانه در برخی مناطق، دانشگاه‌ها ناگزیرند خود نقش «موتور محرک توسعه» را بر عهده گیرند که فراتر از مأموریت سنتی دانشگاه‌ها است.

- **رهبری تحول‌آفرین**

این مؤلفه اصلی از پنج مؤلفه فرعی شامل؛ الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز، تحریک فکری و پرورش نوآوری، تأثیر کاریزما، توانمندسازی و توجه فردی و مدیریت فعالانه تغییر تشکیل‌شده است.

الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز

مشارکت‌کننده شماره ۷ اذعان داشت؛ *«به‌عنوان یه رئیس، کارم فقط راه نشون دادن نیست، باید کاری کنم که همه اساتید و دانشجوها با عشق و علاقه دنبال یه هدف مشترک باشن و بهش ایمان داشته باشن».*

این نقل‌قول، مؤید نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass & Avolio, 1993) است که بر نقش رهبر در الهام‌بخشی، ایجاد چشم‌انداز مشترک و تحریک انگیزه‌های فراتر از منافع فردی تأکید دارد. Fullan (2022) اذعان داشت که رهبران تحول‌آفرین با خلق چشم‌انداز معنادار و الهام‌بخش، انگیزه درونی کارکنان و اساتید را برمی‌انگیزند و تعهد سازمانی را افزایش می‌دهند. در فضای دانشگاهی ایران که انگیزه‌های مادی محدود است، رهبران دانشگاهی موفق، می‌توانند با خلق معنایی غنی و افتخارآمیز از کار دانشگاهی در شرایط دشوار، سرمایه روانی و عاطفی ایجاد کنند. مطالعه Parvari et al. (2021) نیز بر معیارهای انگیزشی و الهام‌بخشی به‌عنوان شاخص‌های انتخاب رهبران دانشگاهی تأکید دارد.

تحریک فکری و پرورش نوآوری

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۵؛ *«کار اصلی ما فقط درس دادن نیست؛ باید کاری کنیم که دانشجویان کنجکاو بشن، سؤال بپرسن و یه فضایی بدیم که ایده‌های جدید و حتی گاهی عجیب، بتونن رشد کنن».*

این دیدگاه، با بعد تحریک فکری در نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass & Avolio, 1993) و نیز با پارادایم یادگیری سازنده گرا Barnett (2000) که بر پرورش تفکر انتقادی و خلاقیت به‌جای انتقال صرف دانش تأکید دارد، همخوانی دارد. بر این اساس، در نظام آموزشی که پیشینه‌ای قوی از آموزش حافظه محور دارد، تغییر فرهنگ به سمت پرسشگری، مستلزم بازنگری در روش‌های ارزشیابی اساتید و دانشجویان و پذیرش هزینه‌های زمانی این تحول

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

است. مطالعات داخلی Tabibnia & Noorafrooz (2023) و Abdolvahabi et al (2014) بر شکاف موجود بین مهارت‌های موردنیاز قرن بیست‌ویکم مانند تفکر انتقادی و وضعیت فعلی دانشجویان تأکیددارند که لزوم این تحول را دوچندان می‌کند.

تأثیر کاریزما

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۱۷؛ *«مدیریت خوب فقط با منطق پیش نمی‌ره؛ باید بتونی آدما رو جذب کنی، بهشون انگیزه بدی و یه حال خوب و انرژی مثبت تو دانشگاه ایجاد کنی که همه باهات همراه بشن».*

این دیدگاه مؤید مؤلفه نفوذ آرمانی در نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass & Avolio, 1993) است که در آن رهبر از طریق جذبه، الهام‌بخشی و ایجاد اعتماد، پیروان را فراتر از منافع فردی به سمت اهداف جمعی سوق می‌دهد. Northouse (2022) نیز معتقد است که کاریزما تنها یک ویژگی شخصیتی نیست، بلکه رفتاری است که رهبر از طریق بیان چشم‌انداز الهام‌بخش و ایجاد اعتماد نشان می‌دهد. این نگرش بیانگر آن است که در محیط پویای دانشگاهی، کارایی مدیریتی صرف کافی نیست و رهبری مؤثر نیازمند توانایی تأثیرگذاری بر افراد است.

توانمندسازی و توجه فردی

مشارکت‌کننده شماره ۱۱ اظهار داشت؛ *«هرکسی تو این دانشگاه، یه توانایی خاصی داره. وظیفه ما مدیران اینه که هم این توانایی‌ها رو کشف کنیم و هم با حمایت و توجه به افراد، کمک کنیم بهترین خودشون باشن».*

دیدگاه مشارکت‌کننده، با نظریه سازمان یادگیرنده (Senge, 2006) که بر یادگیری مستقل و رشد قابلیت‌های افراد به‌عنوان سنگ بنای یادگیری سازمانی تأکید دارد، پیوند می‌خورد. Altassan (2025) نیز اذعان داشت، توانمندسازی واقعی زمانی رخ می‌دهد که رهبران، «عاملیت» را به اعضای هیئت‌علمی و کارکنان بازگردانند و آنان را از گیرنده منفعل دستور به مشارکت‌کننده فعال در خلق دانش تبدیل کنند؛ بنابراین، توجه فردی و سرمایه‌گذاری برای توسعه اعضای هیئت‌علمی، یک استراتژی اجتناب‌ناپذیر برای حفظ سرمایه انسانی دانشگاه است.

مدیریت فعالانه تغییر

مشارکت‌کننده شماره ۱۵ بیان داشت؛ *«تغییر همیشه هست، ولی مهم اینه که ما چطور باهاش کنار میایم. نباید دست رو دست بگذاریم، باید ببینیم چه تغییری داره میاد، آماده بشیم و خودمون مدیریت کنیم تا به نفع دانشگاه تموم بشه».*

این نقل‌قول، با چارچوب رهبری چابک و آینده‌نگر (Joiner & Josephs, 2006) که توانایی پیش‌بینی روندها، تصمیم‌گیری سریع در شرایط ابهام و هدایت سازمان از طریق چرخه‌های آزمون و یادگیری را ضروری می‌داند، هم‌سو بوده است. از منظر نظریه وابستگی به منابع (Pfeffer & Salancik, 1978) مدیریت فعالانه تغییر، راهبردی برای کاهش وابستگی به محیط و افزایش قدرت چانه‌زنی نهادی است. در بافت آموزش عالی ایران، این امر به معنای عبور از رویکرد واکنشی به‌سوی رویکرد پیش‌دستانه در مواجهه با تحولات محیطی است.

- **کیفیت**

این مؤلفه اصلی از سه مؤلفه فرعی شامل آموزش، پژوهش و خدمات تشکیل‌شده است.

آموزش

مشارکت‌کننده شماره ۱۹ اذعان داشت؛ *«امروزه دیگه آموزش فقط تو کلاس و با کتاب نیست. باید روش‌های جدید درس دادن رو یاد بگیریم، از تکنولوژی استفاده کنیم و مهارت‌هایی رو به دانشجوها یاد بدیم که تو آینده به دردشون بخوره».*

این دیدگاه، با گذار پارادایمی از الگوی سنتی انتقال محور به‌سوی یادگیری سازنده گرا و صلاحیت محور (Barnett, 2000) که بر پرورش قابلیت‌های پیچیده انسانی و تسلط بر مهارت‌های قرن بیست‌ویکم تأکید دارد، هم‌خوانی دارد. همچنین، به مفهوم یادگیری ترکیبی و ادغام فناوری در آموزش در

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

چارچوب تحول دیجیتال (Bates & Sangra, 2011)، هم‌سو است. این دیدگاه بیانگر آن است که کیفیت آموزش در عصر حاضر مستلزم بازتعریف روش‌های تدریس، به‌کارگیری فناوری و تمرکز بر پیامدهای یادگیری کاربردی و آینده‌نگر است.

پژوهش

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۱۳؛ *«پژوهش مثل قلب دانشگاهه. باید مرزهای علم رو جابجا کنیم، به سوالای مهم جواب بدیم و با تحقیقاتمون مشکلات واقعی دنیا رو حل کنیم».*

این نقل‌قول، به نظریه نظام تولید دانش دوم (Gibbons et al, 2010) که بر گذار از نظام اول (تولید دانش انضباط محور، درون‌زا و مبتنی بر کنجکاوی محض) به نظام دوم (تولید دانش مسئله محور، بین‌رشته‌ای و با مشارکت فعال ذی‌نفعان اجتماعی و اقتصادی) تأکید دارد، اشاره می‌کند. تأکید مشارکت‌کننده بر حل مشکلات واقعی دنیا، نشان‌دهنده نقش دانشگاه به‌عنوان حلال مسائل و مشکلات در بستر جامعه است و با مأموریت نوین دانشگاه‌ها درزمینه مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار (UNESCO, 1998) هم‌سو است. بر این اساس، دانشگاه پویا جایی است که دانشگاه و جامعه در تعامل مداوم برای حل چالش‌های واقعی هستند.

خدمات

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۹؛ *«کار دانشگاه فقط درس دادن و تحقیق نیست؛ باید به سلامت روح و روان دانشجو هم توجه و کمک کنه. مثلاً مشاوره بده و برای تفریح و ... برنامه داشته باشه».*

این دیدگاه، به اصول کیفیت خدمات در آموزش عالی که بر رفاه، پشتیبانی و سلامت روانی دانشجویان به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر موفقیت تحصیلی تأکید دارد (Hidayah et al., 2023)، اشاره دارد. این امر بیانگر تحول در درک کیفیت از تمرکز صرف بر بروندادهای علمی به‌سوی توجه به فرآیندها و تجربه زیست دانشگاهی است؛ بنابراین نقش دانشگاه را از یک مؤسسه صرفاً آموزشی به یک محیط جامع و حمایتی بازتعریف می‌کند. در آموزش عالی ایران نیز مهدی Mahdi (2014)، بر پژوهش‌های مسئله محور، علم نافع و کاربردی سازی تحقیقات، تأکید دارد.

- **فناوری و تحول دیجیتال**

این مؤلفه اصلی از سه مؤلفه فرعی شامل؛ زیرساخت و اکوسیستم دیجیتال، استراتژی و رهبری تحول دیجیتال و ملاحظات اخلاقی تشکیل‌شده است.

زیرساخت و اکوسیستم دیجیتال

مشارکت‌کننده شماره ۱۸ اذعان داشت؛ *«زیرساخت‌های دانشگاه ما باید طوری باشه که نه‌تنها از درس و تحقیق پشتیبانی کنه، بلکه کاری کنه که بتونیم با دانشگاه‌های خارجی همکاری کنیم و به اطلاعات جهانی دسترسی داشته باشیم».*

این دیدگاه، فناوری را نه به‌عنوان ابزاری کمکی، بلکه به‌عنوان زیرساخت حیاتی برای جهانی‌شدن معرفی می‌کند. ازاین‌رو، با چارچوب دانشگاه دیجیتال یکپارچه (Bates & Sangra, 2011) هم‌خوانی دارد. از این منظر، زیرساخت دیجیتال قوی، دانشگاه را به کانونی تأثیرگذار در شبکه دانش جهانی تبدیل می‌کند و امکان جریان آزاد ایده، پژوهشگر و منابع را فراهم می‌سازد.

استراتژی و رهبری تحول دیجیتال

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۲۱؛ *«دیجیتالی شدن دانشگاه دیگه یه انتخاب نیست، یه ضرورته؛ اما برای اینکه واقعاً موفق بشیم، باید یه استراتژی دقیق و مدون داشته باشیم تا بدونیم چطور این تغییرات دیجیتال رو به‌صورت هماهنگ در همه بخش‌های دانشگاه پیاده کنیم».*

این نقل‌قول، بر تمایز حیاتی میان خودکارسازی فرآیندهای قدیمی و تحول دیجیتال در مدل بلوغ دیجیتال آموزش عالی Kefalaki (2024) تأکید دارد. از منظر رهبری، این امر نیازمند رهبری دیجیتال است که ترکیبی از دانش فناوری، هوش هیجانی و توانایی ترسیم نقشه راه پیچیده تغییر را داشته باشد

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

(Williamson & Eynon, 2020)؛ بنابراین، در غیاب یک نقشه راه ملی منسجم برای تحول دیجیتال آموزش عالی، هر دانشگاه در ایران به‌نوعی در حال آزمون‌وخطا و تدوین استراتژی محلی خود است که منجر به ناهمگونی و پراکندگی نیرو و منابع می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۱۴؛ *«فناوری و دیجیتال، فقط پهنای باند و سرور نیست. باید عمیق‌تر بهش نگاه کنیم. مثلاً اطلاعات دانشجوها و اساتید چطور محافظت میشه؟ آیا زیرساخت‌های ما جوری طراحی شدن که همه، حتی اونایی که محدودیت‌هایی دارن، بتونن به‌راحتی ازش استفاده کنن؟ یا اینکه آیا داریم از تکنولوژی‌ها به شکلی استفاده می‌کنیم که حریم خصوصی افراد رو نقض نکنه؟ اینجا مسئولیت اخلاقی خیلی مهمه».*

در این دیدگاه، نگرانی‌ها مستقیماً با چارچوب‌های اخلاق فناوری و عدالت دیجیتال در آموزش عالی (Sposato, 2025; Williamson, 2020; Zawacki-Richter et al., 2019) که بر لزوم شفافیت الگوریتمی، محافظت از داده‌ها و دسترسی عادلانه به فناوری تأکیددارند، مرتبط است. در ایران، چالش‌هایی چون شکاف دیجیتالی و نابرابری آموزشی در دسترسی به فناوری‌های نوین (Mohammadi Mehr et al., 2020) و نیز فقدان چارچوب‌های جامع حکمرانی داده در دانشگاه‌ها، بر پیچیدگی ملاحظات اخلاقی تحول دیجیتال می‌افزاید؛ بنابراین، دانشگاه موظف است نه‌تنها مصرف‌کننده فناوری، بلکه نهادی باشد که چارچوب‌های اخلاقی برای توسعه و کاربرد فناوری در جامعه تولید می‌کند.

- **مدیریت مالی و منابع پایدار**

این مؤلفه اصلی از چهار مؤلفه فرعی شامل؛ تنوع‌بخشی به منابع مالی، مدیریت بهینه هزینه‌ها، مدیریت منابع انسانی و فیزیکی و شفافیت و پاسخگویی تشکیل‌شده است.

تنوع‌بخشی به منابع مالی

مشارکت‌کننده شماره ۱۶ اذعان داشت؛ *«دیگه نمی‌شه برای منبع مالی فقط به یه جا تکیه کرد. باید خلاق باشیم و از راه‌های مختلف درآمد کسب کنیم، از جذب سرمایه‌گذار خصوصی گرفته تا پروژه‌های مشترک و کمک‌های مردمی».*

این دیدگاه، با تئوری وابستگی به منابع (Pfeffer & Salancik, 1978) و استراتژی تنوع‌بخشی درآمدی (Johnstone, 2004; Mukhibad et al., 2025) در آموزش عالی که بر لزوم کاهش وابستگی تک‌بعدی به منابع مالی و افزایش قدرت چانه‌زنی نهادی از طریق جذب منابع متنوع تأکید دارد، هم سو است. در پژوهش‌های داخلی نیز Farasatkhah & Kebriaee (1998)، Malekinia et al. (2019) و Yamani Douzi Sorkhabi (2020) اذعان داشتند، تنوع‌بخشی به منابع مالی اغلب پاسخی به کاهش وابستگی به بودجه دولتی و مدیریت محدودیت‌های ساختاری قلمداد می‌شود؛ بنابراین حرکت دانشگاه‌ها به‌سوی مدل کارآفرینانه، یک استراتژی برای افزایش پایداری مالی است.

مدیریت بهینه هزینه‌ها

به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۲۰؛ *«تو این وضعیت اقتصادی، منه مدیر دانشگاه باید حواسم به خرج و مخارج باشه؛ یعنی پول و بودجه رو هوشمندانه و مؤثر خرج کنم».*

این دیدگاه، با مفهوم بودجه‌ریزی استراتژیک و مدیریت مبتنی بر ارزش (Stukalina, 2014) که هدف، نه صرفاً کاهش هزینه‌ها، بلکه تخصیص بهینه منابع بر اساس اولویت‌های راهبردی و ارزیابی بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها مرتبط است. همچنین این دیدگاه با مدیریت استراتژیک منابع که در چارچوب حکمرانی خوب دانشگاهی Shattock (2013) هم‌سو است و بیانگر ضرورت تصمیم‌گیری مالی مبتنی بر داده و شواهد است. ازاین‌رو، مدیریت کارآمد دانشگاه نیازمند تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و اولویت‌بندی هوشمندانه پروژه‌ها است.

مدیریت منابع انسانی و فیزیکی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۱۰؛ *«مهم‌ترین چیز برای ما مدیران، آدم‌های بااستعداد و باانگیزه هستن. باید به رشد و رفاهشون اهمیت بدیم. همچنین از منابع فیزیکی مثل ساختمون‌ها و امکانات دانشگاه هم به بهترین شکل استفاده کنیم».*

این نقل‌قول، با تئوری وابستگی به منابع (Pfeffer & Salancik, 1978) که منابع انسانی بااستعداد و باانگیزه را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع حیاتی برای کاهش وابستگی دانشگاه و افزایش قدرت چانه‌زنی آن در محیط رقابتی می‌داند، هم‌خوانی دارد. همچنین، تأکید بر رشد و رفاه نیروی انسانی با مؤلفه توجه فردی در نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bates & Avolio, 1993) که بر پرورش و توانمندسازی اعضا به‌عنوان بخشی از فرآیند رهبری تأکید دارد، هم‌سو است. از سوی دیگر، توجه به بهره‌وری منابع فیزیکی با اصول مدیریت دارایی‌های نهادی و چارچوب حکمرانی خوب (Shattock, 2013) مرتبط است. این نگرش بیانگر آن است که مدیریت جامع منابع در دانشگاه نیازمند تعادلی هوشمندانه بین سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و منابع فیزیکی است تا پایداری و بهره‌وری نهادی در بلندمدت تضمین شود.

شفافیت و پاسخگویی

مشارکت‌کننده شماره ۳ اذعان داشت؛ *«ما هم به ذینفعان داخلی هم خارجی مثل مردم و نهادهای بالادستی مثل وزارت علوم و ... پاسخگو هستیم. باید در برابر مردم شفاف باشیم و جوابگو؛ یعنی اطلاعات درست و قابل‌دسترس بدیم و پای تصمیماتمون هم بایستیم».*

این دیدگاه، با اصول حکمرانی خوب در آموزش عالی (Shattock, 2013) که شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان و پاسخگویی را به‌عنوان ارکان اساسی حکمرانی مؤثر معرفی می‌کند، مطابقت دارد. همچنین، این دیدگاه با نظریه مشروعیت سازمانی (Suchman, 1995) که بقای بلندمدت نهادها را در گرو ادراک ذی‌نفعان از هم‌سویی اقدامات سازمان با هنجارها و انتظارات اجتماعی می‌داند، هم سو است. در بافت ایران، این امر به‌ویژه در شرایط محدودیت منابع و انتقادات اجتماعی، به‌عنوان راهبردی برای کسب و حفظ اعتماد عمومی حیاتی است.

- **ارتباطات و تعاملات بین‌المللی**

این مؤلفه اصلی از سه مؤلفه فرعی شامل؛ شبکه‌سازی جهانی، آداب و تشریفات بین‌المللی و ارتباطات و شایستگی‌های بین فرهنگی تشکیل‌شده است.

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۱؛ *«تو دنیای امروز، مرزها دیگه معنایی ندارن. باید دانشگاه رو جهانی کنیم، با بهترین دانشگاه‌های دنیا همکاری کنیم و دانشجو و استادمون رو وصل کنیم به یه شبکه بزرگ جهانی».* مشارکت‌کننده شماره ۹ بیان داشت؛ *«برای اینکه در همکاری‌های بین‌المللی موفق بشیم، فقط درس خوندن کافی نیست؛ باید آداب‌ورسوم بین‌المللی رو بلد باشیم و بهشون احترام بگذاریم تا روابطمون محکم و خوب پیش بره».* به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۱۲؛ *«دانشجوها و استادای ما از شهرهای مختلف هستن و لازمه با دنیا در ارتباط باشن. باید کاری کنیم که بلد باشن با فرهنگ‌های مختلف کنار بیان و با هم خوب ارتباط بگیرن تا سوءتفاهم پیش نیاد».*

دیدگاه مشارکت‌کنندگان در خصوص ارتباطات و تعاملات بین‌المللی، با استراتژی بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها (Altbach & Salmi, 2011) و نیز نظریه هوش فرهنگی (Earley & Ang,2003) که بر ضرورت توسعه شایستگی‌های بین فرهنگی برای تعامل مؤثر در محیط جهانی تأکید دارد، پیوند خورده است. در مطالعات داخلی Kondakci et al. (2024) نیز اذعان داشتند، راهبردهای عملیاتی ارتباطات و تعاملات بین‌المللی معطوف به شبکه‌سازی پروژه محور و دیپلماسی علمی در شرایط وجود محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی است. ازاین‌رو، دانشگاه باید از یک نهاد محلی به یک بازیگر جهانی تبدیل شود. این سه مؤلفه، بر اهمیت دیپلماسی در روابط بین‌المللی دانشگاه‌ها تأکید دارد. موفقیت دانشگاه‌ها در تعامل با شرکای جهانی، نیازمند درک و احترام به تفاوت‌های فرهنگی، پروتکل‌ها و هنجارهای اجتماعی است.

- **مهارت‌های کلیدی**

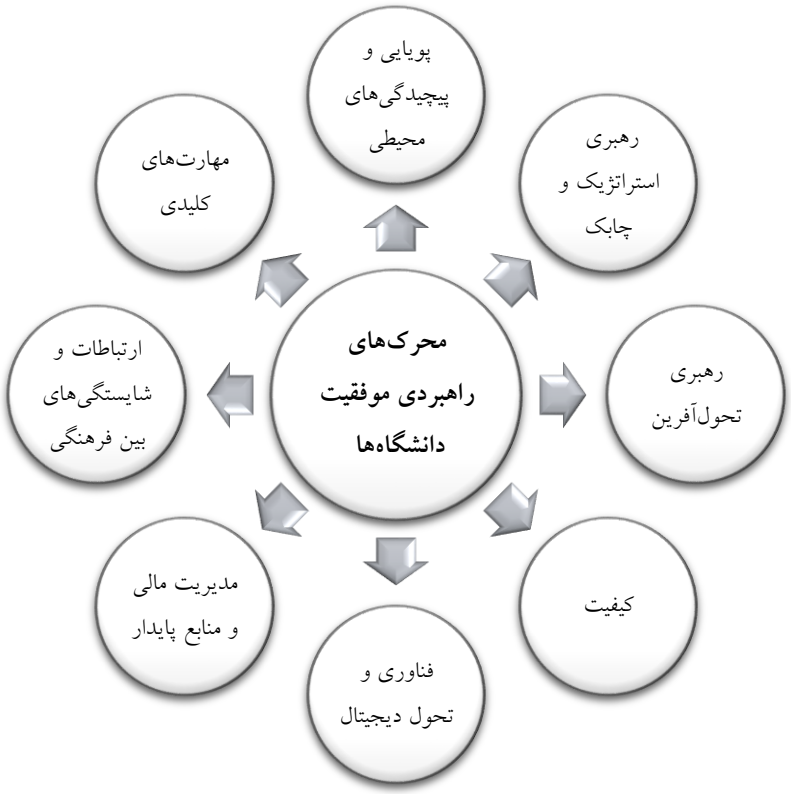
این مؤلفه اصلی از سه مؤلفه فرعی شامل؛ مهارت‌های نرم، دیجیتال و مهارت و دانش آمادگی برای بازار کار تشکیل‌شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

از دیدگاه مشارکت‌کننده شماره ۱۶؛ *«دانشجو فقط نباید تو دانشگاه واحدهای درسی پاس کنه. باید حل مسئله، فکر کردن درست‌وحسابی، کار گروهی و اینکه چطور احساساتش رو مدیریت کنه را بلد بشن».* مشارکت‌کننده شماره ۱۳ اذعان داشت؛ *«در عصر فناوری‌های دیجیتال، بلد بودن کار با کامپیوتر و گوشی و اینترنت دیگه یه آپشن نیست، یه چیز واجبه. همه دانشجوها، هر رشته‌ای که باشن، باید بتونن با ابزارهای دیجیتال کار کنن».* به نقل از مشارکت‌کننده شماره ۵؛ *«دانشگاه باید دانشجو رو برای بازار کار آماده کنه. باید مطمئن بشیم که درسایی که می‌دن، جدید و به‌روز هستن و دانشجوها با مهارت‌هایی فارغ‌التحصیل می‌شن که همون موقع بتونن جذب بازار کار بشن».*

دیدگاه مشارکت‌کنندگان در خصوص مهارت‌های نرم، دیجیتال و اشتغال پذیری، بیانگر گذار از پارادایم «آموزش مبتنی بر رشته» به پارادایم «آموزش مبتنی بر شایستگی» است؛ بنابراین، با چارچوب مهارت‌های قرن بیست‌ویکم (UNESCO, 1998) که بر ضرورت تلفیق مهارت‌های نرم، دیجیتال و تخصصی برای موفقیت در بازار تأکید دارد، همسو بوده است. این نگرش با مطالعات داخلی Tabibnia & Noorafrooz (2023) که بر ضرورت توسعه شایستگی‌هایی مانند تفکر انتقادی، خلاقیت، سواد دیجیتال و مهارت‌های نرم در دانشجویان تأکیددارند همسو بوده است. بااین‌حال، شواهد مؤید آن است که دانشجویان ایرانی در برخی از این مهارت‌های پایه با کمبودهایی روبرو هستند (Abdolvahabi et al., 2014) که نشان‌دهنده فاصله بین دیدگاه راهبردی رهبران و وضعیت موجود در عمل است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی محرک‌های راهبردی موفقیت دانشگاه‌های ایران

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف واکاوی عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها از دیدگاه رهبران آموزش عالی انجام شد. تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان منجر به شناسایی هشت مضمون اصلی شد که چارچوبی چندبعدی و پویا از موفقیت دانشگاهی را شکل می‌دهد. این مضامین عبارت‌اند از: پویایی و پیچیدگی محیطی، رهبری استراتژیک و چابک، رهبری تحول‌آفرین، کیفیت، فناوری و تحول دیجیتال، مدیریت مالی و منابع پایدار، ارتباطات و تعاملات بین‌المللی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

و مهارت‌های کلیدی. یافته‌ها نشان داد که این عوامل به‌صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه یک اکوسیستم به‌هم‌پیوسته را تشکیل می‌دهند. در این اکوسیستم، هر عامل نه یک شرط ایستا، بلکه نیرویی پویا و اثرگذار است که سایر عوامل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این ویژگی پویا و تأثیرگذار، وجه تمایز اصلی یافته‌های این پژوهش است و بر اساس آن، می‌توان این عوامل را با مفهوم «محرک‌های راهبردی» نیز بازتعریف کرد. به‌بیان‌دیگر، این عوامل، صرفاً فهرستی از شرایط نیست، بلکه مجموعه‌ای از نیروهای فعال و پویا هستند که توسط رهبران برای هدایت دانشگاه در محیط پیچیده به کار گرفته می‌شوند.

مضمون پویایی و پیچیدگی محیطی، به‌عنوان بستر و زمینه‌ساز تمام فعالیت‌های استراتژیک دانشگاه شناسایی شد. اکثر مشارکت‌کنندگان بر پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی تأکید داشتند که این امر، اهمیت پویایی و پیچیدگی محیطی را به‌عنوان یک محرک کلیدی برای موفقیت دانشگاه‌ها در شرایط پیچیده برجسته می‌سازد. در این راستا Marginson (2019) نیز معتقد است، دانشگاه‌ها در معرض عدم قطعیت‌های فزاینده‌ای قرار دارند و با چالش‌های زیادی ازجمله جهانی‌شدن و دیجیتالی شدن و ... مواجه هستند. بااین‌حال، تجارب زیسته رهبران آموزش عالی ایران حاکی از آن است که این چالش‌های جهانی با محدودیت‌های ساختاری مانند تحریم‌ها، وابستگی مالی به دولت و تمرکزگرایی سیاستی ترکیب‌شده‌اند (Ghoraishi khorasgani et al., 2017; Fathollahi et al., 2015). این امر، توانایی مدیریت عدم قطعیت و ابهام را به یک مهارت حیاتی برای رهبران دانشگاهی تبدیل کرده است؛ بنابراین دانشگاه‌ها باید از رویکرد واکنشی فراتر رفته و به سمت رویکردهای پیش‌دستانه حرکت کنند. به‌طوری‌که به‌جای واکنش صرف به بحران‌ها، رصد مستمر روندها، سناریونویسی برای مدیریت ریسک و شبکه‌سازی بین سازمانی برای به اشتراک‌گذاری منابع و کاهش آسیب‌پذیری انجام گیرد.

مضمون رهبری استراتژیک و چابک، بر جنبه‌های ساختاری و مدیریتی رهبری تأکید دارد و بیانگر آن است که رهبری موفق فراتر از ویژگی‌های فردی است. برنامه‌ریزی و تخصیص استراتژیک منابع، به‌ویژه در شرایط کمبود بودجه، به‌عنوان یک توانایی کلیدی برای همسوسازی فعالیت‌ها با اهداف کلان دانشگاه مورد تأکید است. در این راستا Muis (2025) نیز بر مدیریت استراتژیک به‌عنوان عنصر اصلی موفقیت نهادی تأکید داشته است. همچنین، زیرساخت‌ها و دسترسی برابر، به‌ویژه زیرساخت‌های دیجیتال، نه‌تنها یک موضوع فنی، بلکه یک تصمیم راهبردی برای تضمین عدالت و فرصت‌های برابر برای همه دانشجویان، صرف‌نظر از موقعیت جغرافیایی آن‌ها، شناخته‌شده است. دیدگاه مشارکت‌کنندگان با تأکید UNESCO (1998) بر آموزش فراگیر همسو بوده است. فرهنگ‌سازمانی خلاق و رابطه دانشگاه با صنعت و جامعه نیز به‌عنوان دوروی یک سکه مؤید آن است که حمایت از نوآوری در بسترسازمانی، پیش‌نیاز موفقیت در همکاری‌های داخلی و بین‌المللی است.

مضمون رهبری تحول‌آفرین، بر جنبه‌های انسانی و انگیزشی رهبری تأکید دارد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر اهمیت الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز مشترک به‌عنوان سنگ بنای ایجاد تعهد سازمانی تأکید داشتند که با نظریه رهبری تحول‌آفرین Fullan (2022) هم‌راستا بوده است. بااین‌حال، یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، صرفاً یک پدیده از بالا به پایین نیست. همچنین، توانمندسازی و توجه فردی و تحریک فکری و پرورش نوآوری به‌عنوان ابزارهای کلیدی برای ایجاد یک فرهنگ یادگیری و نوآوری از پایین به بالا شناسایی شدند. علیرغم اینکه Eisenbeiß & Boerner (2013)، رویکرد رهبری تحول‌آفرین را بیش‌ازحد فردگرایانه می‌دانند، اما یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که در بستر پیچیده ایران، رهبری موفق نیازمند سازوکارهای ساختاری برای توانمندسازی دیگران و مدیریت تیمی تغییر است. در این راستا مطالعات Parvari et al. (2021) نیز بر معیارهای فردی و سازمانی رهبران دانشگاهی به‌عنوان عامل موفقیت تأکید دارد.

کیفیت به‌عنوان یکی دیگر از مضامین حاصل از یافته‌ها، در تمام ابعاد آموزش، پژوهش و خدمات موردبررسی قرارگرفته است. تفسیر رهبران آموزش عالی از کیفیت، فراتر از معیارهای سنتی بوده است. به‌طوری‌که کیفیت آموزش دیگر فقط به معنای به‌روز بودن برنامه‌های درسی نبوده، بلکه شامل نوآوری در روش‌های تدریس ترکیبی و آماده‌سازی دانشجویان برای آینده بوده است. همچنین، کیفیت پژوهش فراتر از تعداد مقالات، بر پژوهش‌های

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

مسئله محور و بین‌رشته‌ای که به حل چالش‌های جامعه کمک کند، تأکید شده است. کیفیت خدمات نیز شامل حمایت‌های رفاهی و سلامت روان دانشجویان بوده است که نشان‌دهنده درک جامع از مسئولیت دانشگاه در قبال جامعه دانشگاهی است. این بخش از یافته‌های پژوهش با مطالعات Hidayah et al (2023)، Multan et al (2023) که کیفیت را شاخص اصلی مشروعیت دانشگاه و یمنی دوزی سرخابی (۱۳۹۹) که کیفیت را از مسائل اساسی آموزش عالی ایران می‌داند و معتقد است آموزش عالی در میانه یک گذار اجباری از توسعه کمی به تمرکز کیفی قرار دارد (Yamani Douzi Sorkhabi, 2018; 2020) کاملاً همسو بوده است. همچنین، تأکید مشارکت‌کنندگان بر «پژوهش‌های مسئله محور» و «آماده‌سازی دانشجویان برای آینده» با گفتمان تولید علم نافع و ضرورت بازتعریف مأموریت دانشگاه‌ها در مطالعات (Mahdi, 2013; 2015; Tabibnia & Noorafrooz, 2023) هم سویی دارد و بیانگر آن است که گفتمان کیفیت در ذهن رهبران، از شاخص‌های کمّی صرف فراتر رفته و به اثرگذاری اجتماعی و توسعه شایستگی‌ها معطوف شده است.

اهمیت فناوری و تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از محرک‌های موفقیت دانشگاه‌ها، با دیدگاه Garrison (2017) که اذعان داشت، فناوری دیگر یک مزیت رقابتی نیست، بلکه یک ضرورت برای بقا محسوب می‌شود، هم‌راستا بوده است. نکته حائز اهمیت این مضمون آن است که رهبران آموزش عالی ایران، به‌جای انتخاب یکی از دو دیدگاه کارآمد محور یا اجتماعی محور، به دنبال مسیر سوم هستند؛ مسیری که در آن فناوری هم‌زمان ابزار بهبود کارایی و ابزار تحقق عدالت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. در مطالعات Taghizadeh Tabarsi et al (2024) نیز، تحول تکنولوژیکی به‌عنوان یکی از پیشران کلیدی آموزش عالی ایران مطرح‌شده است. این نگاه چندبعدی به فناوری، زمانی معنادارتر می‌شود که آن را در کنار یافته‌های پژوهشی در راستای شکاف دیجیتالی و نابرابری آموزشی (Mohammadi Mehr et al, 2020; Paya & Ebrahimabadi, 2022) قرار دهیم. دغدغه رهبران درباره عدالت دیجیتال و ملاحظات اخلاقی، پاسخی آگاهانه به چالش‌های ساختاری در بستر آموزش عالی ایران است.

تأکید مشارکت کنندگان بر مدیریت مالی و منابع پایدار، به‌عنوان ستون فقرات برای بقا و رشد بلندمدت دانشگاه‌ها، مؤید آن است که آن‌ها عمدتاً دیدگاه عمل‌گرایانه که کاهش بودجه‌های دولتی را یک واقعیت انکارناپذیر می‌داند (Pruvot et al., 2025; Johnstone, 2004)، پذیرفته‌اند. بااین‌حال، تأکید هم‌زمان آن‌ها بر شفافیت و پاسخگویی و کیفیت، نشان از نگرانی پنهان در مورد پیامدهای منفی تجاری‌سازی و تلاشی برای حفظ تعادل بین منطق بازار و ارزش‌های آکادمیک است. این چالش، قلب چالش استراتژیک است که دانشگاه‌های ایران با آن روبرو هستند و بیانگر آن است که حکمرانی خوب نه یک ساختار از پیش تعیین‌شده، بلکه یک فرآیند مدیریتی مداوم برای تعادل‌بخشی است.

مضمون ارتباطات و تعاملات بین‌المللی در این پژوهش نشان داد، علیرغم محدودیت‌های شدید سیاسی و اقتصادی، رهبران آموزش عالی همچنان بر بین‌المللی سازی دانشگاه‌ها به‌عنوان یک محرک کلیدی برای موفقیت تأکیددارند. این بخش از یافته‌ها با مطالعات Kondakci et al. (2024) که بر اهمیت دیپلماسی علمی و شبکه‌سازی جهانی تأکید دارد، همسو بوده است. بااین‌حال، رویکرد رهبران دانشگاهی به‌جای شرکت صرف در رقابت‌های رتبه‌بندی جهانی، بر شبکه‌سازی جهانی، عملی و پروژه محور بوده است. در این راستا مطالعات Mehralizadeh et al. (2024) نیز بر گسترش شبکه‌های حرفه‌ای و ارتباطات بین‌المللی اذعان داشتند. این یافته مؤید آن است که درک رهبران از بین‌المللی سازی در آموزش عالی ایران، منطبق با واقعیت محدودیت‌های بیرونی و درعین‌حال برآمده از یک ضرورت راهبردی برای بقا و اثرگذاری است، که در مطالعات Malekinia et al. (2019) نیز تأکید شده است. تأکید مشارکت‌کنندگان بر آداب و تشریفات بین‌المللی و شایستگی‌های بین فرهنگی بیانگر آن است که آن‌ها موفقیت در تعاملات بین‌المللی را نه‌تنها به دانش تخصصی، بلکه به مهارت‌های نرم و درک فرهنگی پیوند زده‌اند. این یافته‌ها با دیدگاه Northouse (2022) مبنی بر لزوم حساسیت فرهنگی در رهبری مؤثر هم‌راستا بوده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

مضمون مهارت‌های کلیدی، بر مهارت‌های نرم (تفکر انتقادی، حل مسئله)، مهارت‌های دیجیتال (سواد دیجیتال، کار با هوش مصنوعی) و مهارت‌های اشتغال پذیری، به‌عنوان یک سه‌گانه جدایی‌ناپذیر تأکید شده است. این دیدگاه حاکی از آن است که رهبران آموزش عالی ایران، کیفیت را فراتر از محتوای درسی و به معنای آماده‌سازی فارغ‌التحصیلان برای یک بازار کار متحول و یک زندگی شهروندی می‌دانند. این یافته با مطالعات UNESCO (1998) که بر مهارت‌های قرن بیت و یکم تأکید دارد، هم‌راستا بوده است.

یافته‌ها نشان داد، علیرغم اشتراک در مضامین هشت‌گانه محرک‌های راهبردی، اولویت‌بندی و جهت‌گیری عملیاتی آن‌ها به‌طور محسوسی تحت تأثیر الگوی گفتمان مسلط در بین رهبران قرار داشت که بازتاب‌دهنده تفاوت در بافت نهادی، مأموریت سازی و استراتژی‌های مشروعیت‌یابی است. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی سه گفتمان راهبردی متمایز شد: رهبرانی با گفتمان پیشرو و جهان‌نگر (تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، اصفهان و تبریز)، بر رقابت‌پذیری بین‌المللی و تحول دیجیتال پیشرفته تأکید داشتند و دانشگاه را به‌عنوان «کانونی اثرگذار در شبکه دانش جهانی» تصور می‌کردند. در مقابل، رهبرانی با گفتمان توسعه محور و منطقه‌ای (الزهرا، خوارزمی، مازندران، رازی و بوعلی سینا)، بر پیوند با صنعت و جامعه محلی، توسعه منطقه‌ای و تنوع‌بخشی منابع مالی متمرکز بودند و نقش دانشگاه را در قالب «موتور محرک توسعه اقتصادی–اجتماعی منطقه» بازتعریف می‌نمودند. دسته سوم، رهبرانی با گفتمان عمل‌گرا و تاب آور (دانشگاه اراک)، دغدغه اصلی خود را مدیریت بهینه منابع بسیار محدود و تضمین کیفیت پایه‌ای آموزش در شرایط چالش‌برانگیز عنوان می‌کردند. در سطحی فراتر، نمایندگان نهادهای سیاست‌گذار فرا دانشگاهی با دیدگاهی کل‌نگر، بر ضرورت ایجاد تعادل میان خودمختاری و پاسخگویی و هماهنگی راهبردی در سطح نظام تأکید داشتند. این تنوع گفتمانی را می‌توان با تئوری وابستگی به منابع (Pfeffer & Salancik, 1978) این‌گونه تبیین کرد که درحالی‌که گفتمان پیشرو در پی افزایش قدرت چانه‌زنی و جذب منابع از شبکه جهانی است، گفتمان توسعه محور کاهش وابستگی و افزایش مشروعیت را از طریق شبکه‌های محلی دنبال می‌کند، گفتمان عمل‌گرا بر بهینه‌سازی منابع موجود درونی متمرکز است و نهادهای فرا دانشگاهی به تنظیم رابطه کل نظام با محیط کلان می‌پردازند. تمایز این گفتمان‌ها، بازتابی از تفاوت در بافت نهادی، میزان دسترسی به منابع و درجه مواجهه با محدودیت‌ها است که در ادبیات داخلی نیز به‌صورت پراکنده به آن اشاره‌شده است. تأکید گفتمان توسعه محور بر پیوند با صنعت و جامعه محلی، مستقیماً با نقش‌آفرینی دانشگاه‌های مراکز استان‌ها به‌عنوان «موتور محرک توسعه منطقه‌ای» که در مطالعات Mehralizadeh et al (2024) مطرح‌شده، هم‌سو بوده است. این یافته حاکی از آن است که موفقیت راهبردی در آموزش عالی، افزون بر فعال‌سازی محرک‌های مشترک، مستلزم همسوسازی هوشمندانه آن‌ها با گفتمان مسلط، بافت نهادی و مأموریت خاص هر دانشگاه است.

بر اساس آنچه گفته شد می‌توان دریافت، موفقیت دانشگاه‌های ایران در شرایط پیچیده، نه یک فرمول ثابت، بلکه یک فرآیند پویا و وابسته به بافت است. این فرایند از طریق فعال‌سازی هشت محرک راهبردی شناسایی‌شده محقق می‌شود. بااین‌حال، نحوه اولویت‌بندی و جهت‌گیری عملیاتی این محرک‌ها در دانشگاه‌های مختلف، با توجه به گفتمان مسلط (پیشرو، توسعه‌محور یا عمل‌گرا) و بافت نهادی آن‌ها متفاوت است. به‌عبارت‌دیگر، چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش، یک نقشه راه کلی است که رهبران دانشگاهی را در تشخیص مؤلفه‌های کلیدی موفقیت یاری می‌رساند، اما نحوه تلفیق و اولویت‌دهی به این مؤلفه‌ها مستلزم تحلیل زمینه‌ای و تطبیق با شرایط خاص هر دانشگاه است.

این پژوهش، تجارب و دیدگاه‌های ۲۱ نفر از رهبران آموزش عالی را واکاوی کرده است. اگرچه تلاش شد با نمونه‌گیری حداکثر تنوع، طیف وسیعی از دیدگاه‌ها پوشش داده شود، اما یافته‌ها بازتاب‌دهنده کامل دانشگاه‌های ایران با تمام تنوع‌های ساختاری، منطقه‌ای و فرهنگی نیست. همچنین، چارچوب ارائه‌شده، یک ابزار تحلیلی برای تشخیص رهبران دانشگاه‌های ایران است و نحوه عملیاتی سازی آن نیازمند تحلیل زمینه‌ای در هر دانشگاه است؛ بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال ارائه یک نسخه واحد برای همه دانشگاه‌ها نبوده، بلکه به دنبال کشف ابعاد و مفاهیمی است که فرآیند تدوین راهبرد را در بافت ایران غنی‌تر سازد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و اجرایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. در راستای مؤلفه‌های پویایی محیطی، رهبری استراتژیک و چابک و فناوری و تحول دیجیتال، ایجاد «کارگروه ویژه آینده‌نگری و چابکی» در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود. این کارگروه زیر نظر رئیس دانشگاه و متشکل از نمایندگانی حوزه‌های برنامه‌ریزی، فناوری اطلاعات، ارتباطات بین‌الملل و نماینده صنعت، وظایفی به شرح ذیل بر عهده خواهد داشت:

- رصد ماهانه روندهای کلان مؤثر بر آموزش عالی (فناوری، اقتصادی و...) و ارائه خلاصه سیاستی عملیاتی به رئیس دانشگاه.
- تشکیل گروه‌های پروژه‌ای موقت (۱۲-۶ ماهه)، برای پاسخ فوری به فرصت‌ها یا تهدیدهای نوظهور.
- راه‌اندازی پایگاه اطلاعاتی برای پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد دانشگاه.

۲. در راستای مؤلفه‌های مدیریت مالی و منابع پایدار و رهبری تحول‌آفرین، «راه‌اندازی صندوق نوآوری و توسعه پایدار» پیشنهاد می‌شود. این صندوق با منابع اولیه حاصل از درصدی از درآمدهای پژوهشی قراردادی و صرفه‌جویی‌های داخلی تأمین و توسط کمیته‌ای متشکل از معاونان پژوهشی، مالی و ارتباط با صنعت مدیریت می‌شود. اهداف تخصیص منابع آن شامل موارد به شرح ذیل است:

- اعطای گرنت به اعضای هیئت‌علمی برای نمونه‌سازی اولیه ایده‌های کاربردی.
- حمایت از استارتاپ‌های دانشجویی-استادی با پتانسیل تجاری‌سازی.
- مشارکت در تأمین مالی پروژه‌های مشترک کوتاه‌مدت با صنعت منطقه.

۳. در راستای مؤلفه‌های مهارت‌های کلیدی و کیفیت، «برنامه ادواری آموزش مهارت‌های راهبردی» پیشنهاد می‌شود. با نیازسنجی سالانه، دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و کاربردی را به‌صورت حضوری یا مجازی به شرح ذیل برگزار نمایند:

- برگزاری دوره‌های «تصمیم‌گیری در شرایط ابهام»، «رهبری تحول‌گرا» و «مذاکره بین فرهنگی» برای مدیران دانشگاهی.
- کارگاه‌های «آموزش ترکیبی مؤثر»، «رهبری پژوهش‌های مسئله محور» و «ملاحظات اخلاقی در فناوری آموزشی» برای اعضای هیئت‌علمی.
- ارزیابی اثربخشی این دوره‌ها باید بر اساس تغییر مثبت در عملکرد شرکت‌کنندگان صورت پذیرد.

تعارض منافع

نویسنده هیچ‌گونه تعارض منافعی در رابطه با مطالعه و نتایج پژوهش ندارند.

References

Altassan, M. A. (2025). Enhancing leadership effectiveness through technology in educational institutions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2-18. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2544983

Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Direction in Development; human development. https://hdl.handle.net/10986/2357

Ahmed Munshi, A. R. (2018). Antecedents of brand image of a university. *Asian Journal of Multidimensional Research*, 7 (9), https://www.researchgate.net/publication/354719120

Abdolvahabi, M., Romiani, U., & Zarif, S. (2014). Examining Students' Basic Skill Significant Difference in the Era of Globalization. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19 (4), 51-74. [In Persian] https://journal.irphe.ac.ir/article_702826.html

Berman, E. P. (2022). *Thinking like an Economist: How Efficiency Replaced Equality in U.S. Public Policy*. Princeton University Press. https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691167381/thinking-like-an-economist?srsltid=AfmBOooxiE6LepTHYwRMWW3qnsl6ZmmSAUSO9uD_Bi5oGwBUx0QOVR8U

Barnett, R. (2000). *Realizing the University in an age of supercomplexity*. Open University Press. https://www.researchgate.net/publication/291790397_Realizing_the_University_in_An_Age_of_Supercomplexity

Bates, T., & Sangra, A. (2011). *Managing technology in higher education: Strategies for transforming teaching and learning*. Jossey-Bass. https://www.amazon.com/Managing-Technology-Higher-Education-Transforming/dp/0470584726

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228

Birnbaum, R. (1988). How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. Jossey-Bass.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54–68. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix-University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14-19. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press. https://www.amazon.com/Cultural-Intelligence-Individual-Interactions-Paperback/dp/0804743126/ref=monarch_sidesheet_title#

Farasatkhah, M., & Kebriaee, A. (1998). Higher Education in The 21st Century Vision and Action (World Conference on Higher Education). *Research and Planning in Higher Education*, 6(1), 119-129. [In Persian] https://journal.irphe.ac.ir/article_711719.html?lang=en

Fathollahi, A., Yamani, M., Farasatkhah, M., Ghasi Tabatabaei, M. (2015). Content Analysis of Higher Education Program's with a Focus on Structural and Functional Changes of Academic Autonomy. *Journal of Science & Technology Policy*, 8(1), 27-47. [In Persian] https://jstp.nrisp.ac.ir/article_13842.html

Fullan, M. (2022). Leading in a culture of change. *John Wiley & Sons*, 1-15. https://www.csus.edu/indiv/j/jelinekd/edte%20227/fullanleadinginacultureofchange.pdf

Garrison, D. R. (2017). *E-learning in the 21st century: A community of inquiry framework for research and practice* (3rd ed.). Routledge. https://www.routledge.com/E-Learning-in-the-21st-Century-A-Community-of-Inquiry-Framework-for-Research-and-Practice/Garrison/p/book/9781138953567

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (2010). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781446221853

Ghoraishi khorasgani, M. S., Yamani, M., Zakersalehi, G., & Mehran, G. (2017). A Content Analysis of Articles in Privatization of Higher Education in Iran Scientific Journals. *Journal of Science & Technology Policy*, 9(3), 61-76. [In Persian] https://jstp.nrisp.ac.ir/article_12987.html

Hidayah, N., Hapsari, D. W., Saputra, K. A. K., & Dharmawan, N. A. C. (2023). Warmadewa University Can Institutional Good Governance and Intellectual Capital Affect University Quality? *International Journal of Economics and Management*, 17(2), 251-261. DOI:10.47836/ijeam.17.2.07

https://collegepublishing.sagepub.com/products/qualitative-inquiry-and-research-design-4-246896

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press. https://www.amazon.com/Professional-Capital-Transforming-Teaching-School/dp/0807753327

Joiner, B., & Josephs, S. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass. https://www.amazon.com/Leadership-Agility-Mastery-Anticipating-Initiating/dp/0787979139

Johnstone, D. B. (2004). The economics and politics of cost sharing in higher education: Comparative perspectives. *Economics of Education Review*, 23(4), 403-410 https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2003.09.004

Kefalaki, M. (2024). The role of strategic management and leadership in higher education institutions. The case of public universities in Greece. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 7 (2), 433-440. https://doi.org/10.37074/jalt.2024.7.2.20

Kondakci, Y., Nazarzadeh Zare, M., Ghoraishi Khorasgani, M. S., & Kızılhan, P. (2024). International research collaborations: A comparative study on the lived-experience of academics in Iran and Türkiye. *Higher Education Quarterly*, 00, e12561. https://doi.org/10.1111/hequ.12561

Keykha, A., Shafiee, M., & Mahdi, R. (2023). Digital developments and perspectives of future higher education in the horizon of 1410. *Journal of Industry and University*, 14 (51), 137-158. [In Persian] http://jiu.ir/fa/Article/42494/FullText

Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., & Noori, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 6 (2), 131-152. [In Persian] https://ijms.ut.ac.ir/article_32067.html

Knight, P., & Yorke, M. (2004). *Learning, curriculum and employability in higher education*. Routledge. https://www.routledge.com/Learning-Curriculum-and-Employability-in-Higher-Education/Knight-Yorke/p/book/9780415303439

Lukovics, M., & Zuti, B. (2015). New Functions of Universities in Century XXI Towards "Fourth Generation" Universities. *Transition Studies Review*, 22 (2), 33-48. https://doi.org/10.14665/1614-4007-22-2-003%0A

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

Lewandowsky, S., Ecker, U. K.H., & Cook, J. (2017). Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the "Post-Truth" Era, *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4), 353–369. https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry. Sage Publications*. https://us.sagepub.com/en-us/nam/book/naturalistic-inquiry

Mahdi R. (2013). Future Studies in Higher Education: The Conditions and Features of Excelling Universities in the Future. *Rahyaft*, 23 (55), 79-90. [In Persian] https://rahyaft.nrisp.ac.ir/article_13547.html?lang=en

Mahdi R. (2015). Futurology in Higher Education: Strategies and Consequences of the Compatible University with Environment and Society. *Management and Development Process*, 28(1), 31-54. [In Persian] http://jmdp.ir/article-1-1276-fa.html

Mohammadi Mehr, M., khosravi, M., shahmoradi, M., & Sheikhi, S. (2020). Educational Equality: An Unfinished Puzzle of Education in the 21st Century.*Journal of Educational Studies,* 8 (1), 50-59. [In Persian] http://nama.ajaums.ac.ir/article-1-339-fa.html

Malekinia, E., Malekinia, Z., & Feizi, S. (2019). [Imperative Strategies for Iranian's Higher Education System in Globalization Age. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 6(4), 518-545. [In Persian] http://dx.doi.org/10.32598/JMSP.6.4.518

Mosquera-Guerrero, A., Melia-Marti, E., & Romero-Torres, E. (2024). Approaches to university management, governance and strategy: systematic literature review in the 21st century. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11), 485-502. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.29

Muis, I. (2025). The Role of Strategic Management in Enhancing University Performance in Indonesia: a SLR Approach. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 4(2), 286–294. file:///C:/Users/22/Downloads/125976059.pdf

Marginson, S. (2019). *The Dream Is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education*. DOI:10.1525/9780520966208

Mohammadzadeh, M., Shirbagi, N., & Bolandhematan. K. (2021). Academic Freedom: A Qualitative Analysis of Representing the Experiences of Science Stakeholders in Iran. *Journal of Science & Technology Policy*, 14(2), 35-50. [In Persian] DOI: 10.22034/jstp.2021.14.2.1326

Multan, E., Wójcik-Augustyniak, M., Sobotka, B., & Bis, J. (2023). Application of Performance and Efficiency Indicators in Measuring the Level of Success of Public Universities in Poland, *Sustainability,* 15, 13673. https://doi.org/10.3390/su151813673

Mukhibad, H., Anisykurlillah, I., Sugiyat, J., Firmansyah, R., & Fauziah, R.I. (2025). Revenue diversification and financial sustainability – focus on higher education in Indonesia. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1-12. https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2024-0678

Marginson, S. (2019). *How should universities respond to the new Cold War?* University World News. https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20191112103413758

Mehralizadeh, Y., neysee, M., & Echresh, S. (2024). Analysis and identification of obstacles and strategies of interaction of Shahid Chamran University of Ahvaz with external environment. *Journal of Iranian Higher Education*, 16 (1), 43-62. [In Persian] http://ihej.ir/article-1-2056-fa.html

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. (9th ed.). Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781506362311

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row. https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/external-control-organizations-resource-dependence-perspective

Parvari, A., shavaran, S. H., & siadat, S. A. (2021). Development of an optimal model of criteria for selecting the presidents of the universities in Iran. *Journal of Iranian Higher Education*, 13 (3), 1-23. [In Persian] http://ihej.ir/article-1-1740-fa.html

Pruvot, E. B., Estermann, t., & Popkhadze, n. (2025). *Financially sustainable Universities, State of play and strategies for future resilience*, European University Association. file:///C:/Users/22/Downloads/Funding_briefing_final.pdf

Paya, A., & Ebrahimabadi, H. (2022). Our expectations of universities in the next few decades: Developments in universities responsibilities and functions. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*,14 (3), 9-48. [In Persian] https://doi.org/10.22035/isih.2022.4784.4697

Pourkarimi, J., Abili, Kh., & Azizi, M. (2025). Educational Managers' Competencies in Turbulent Environments (A Meta-Synthesis Study). *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 18 (3), 565-581. https://doi.org/10.22059/ijms.2025.385092.677146

Rahimi, B. (2018). Meta-Aanalysis of Challenges of Higher Education Environment in the 21st Century and as a Pattern for Orientation of Curricula. *Journal of Higher Education Curriculum Studies*, 9 (17), 115-166. [In Persian] https://www.icsa-journal.ir/article_66789.html?lang=en

Rafiq, S., Iqbal, S., & Afzal, A. (2024). The impact of digital tools and online learning platforms on higher education learning outcomes. *Al-Mahdi Research Journal* (MRJ), 5(4), 359–369.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]

https://ojs.mrj.com.pk/index.php/MRJ/article/view/342
Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management, *Faculty & Research*, 94(5), 40-50. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51051
Rudolph, J., Tan, S., & Tan, S. (2023). ChatGPT: Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher education? *Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(1), 212-221. https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9
Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.2307/258788
Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in educational leadership: a comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22 (20), 2-18. https://doi.org/10.1186/s41239-025-00517-1
Stukalina, Y. (2014). Strategic management of higher education institutions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70 (70), 79-90. DOI:10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.6
Saedmocheshi, L., & Azizi, N. (2020). Reflection on quantitative and qualitative aspects of policy making in Iran's Higher education system. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies,* 8 (1), 166-184. [In Persian] Doi:10.30507/jmsp.2020.102393
Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency. https://www.amazon.com/Fifth-Discipline-Practice-Learning-Organization/dp/0385517254#
Shattock, M. (2013). *Managing Good Governance in Higher Education* (2nd ed.). McGraw-Hill Education. https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3084&bid=15156
Slaughter, S., & Cantwell, B. (2020). *Markets in the U.S. Higher Education System: Structure, Trends, and Equity*. In P. N. Teixeira, & J.C. Shin (Eds.), The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions (pp. 1–8). Springer. https://dokumen.pub/the-international-encyclopedia-of-higher-education-systems-and-institutions-1st-ed-9789401789042-9789401789059.html
Tomlinson, M. (2017). Forms of graduate capital and their relationship to graduate employability. *Education and Training*, 59 (4), 338-352. https://doi.org/10.1108/ET-05-2016-0090
Taghizadeh Tabarsi, M., gheiasi, S., frasatkhah, M., & rahimyan, H. (2024). Scenario planning for the future of higher education in Iran. *Journal of Iranian Higher Education,* 16 (2), 116-140. [In Persian]
http://ihej.ir/article-1-2058-fa.html
Teker, S., Teker, D., & Tavman, E.B. (2022). Digital transformation and universities. *PressAcademia Procedia*, 15, 136-137. http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1596
Tabibnia, V., & Noorafrooz, A. H. (2023). The Workforce Competencies in 21st Century and the Role of University. *Human Sciences Development*, 3 (6), 73-88. [In Persian] https://hsd.ias.ac.ir/article_182955.html?lang=en
Tarin, H., & Mehralizadeh, Y. (2023). Higher Education Developments and the Fourth Industrial Revolution. *Quarterly of University Management,* 2 (4), 100-153. [In Persian]
https://jam.uok.ac.ir/article_62776.html?lang=en
Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K. B., Doll, C. N., & Kraines, S. B. (2014). Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy*, 41(2), 151-179. https://doi.org/10.1093/scipol/sct044
UNESCO (1998). *Higher Education in the Twenty-First Century Vision and Action, World Conference on Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action*, Paris,1-75.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113602
Williamson, B., & Eynon, R. (2020) Historical threads, missing links and future directions in AI in education, Learning. *Media and Technology*, 45(3), 223-235, DOI:10.1080/17439884.2020.1798995
Williamson, B. (2017). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781529714920
Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2018). Quality in Higher Education. Tehran, Samt. 3st edition. [In Persian] https://yektabook.com/product/941
Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2020). *Higher Education in Iran: Present and Future*. Tehran: Institute for Cultural and Social Studies, 1st edition. [In Persian] https://www.gisoom.com/book/11727859
Zhang, Q., & Cao, Y. (2024). The evolution and discourse of higher education internationalization since the 21st century: controversies, criticisms and current trends. *Cogent Education*, 11(1). 1-17. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2400443
Zawacki-Richter, O., Marín, V I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education,* 16 (39), 2-27. https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.4.2.0]