Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article **ISSN (Online): 7051-3060**

Digital Leadership Is a Neglected Point for University Administrators

Zahra Rahmanitabar[1*], Maryam Elyasi [2]

* Correspondence:

1. Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Tehran, Iran
2. Ph.D. Student in Educational Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

Received: 26 January 2025

Revision: 19 February 2025

Accepted: 4 March 2025

Published online: 20 March 2025

Abstract

With the increasing penetration of new technologies, the role of digital skills in academic leadership has become more important than ever. The more digital skills university leaders have, the more capable the university is in adapting to the realities of the digital world. The main objective of this study is to identify and determine the factors that affect digital leadership in the academic environment. This study was conducted with a qualitative approach using thematic analysis. The research community included all scientific resources related to digital leadership between 2010 and 2020, and 46 articles and books were selected as the research sample using purposive sampling until theoretical saturation was reached. The resources in question were analyzed according to Sandlowski and Barroso's (2007) seven-step process. The findings include 141 basic themes, 12 organizing themes, and 3 overarching themes. The data meta-synthesis process also led to the identification of 12 key components in the field of digital leadership: personal skills, interpersonal skills, digital skills, organizational skills, participation, adaptability, sustainability, mission, emotional intelligence, strategic intelligence, and organizational intelligence.

Keyword: Digital Leadership, Digital Transformation, Academic Leadership, Educational Leadership, Thematic Analysis Method

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

Rahmanitabar&Elyasi *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal* (SELMJ) (2025) 1:3

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article

شاپای الکترونیکی: ۳۰۶۰-۷۰۵۱

رهبری دیجیتال نقطه مغفول مدیران دانشگاه‌ها

زهرا رحمانی تبار[۱]، مریم الیاسی[۲]

* نویسنده مسئول:

Z.Rahmani1984@gmail.com

[۱] گروه علوم تربیتی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، تهران، ایران

۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

چکیده:

با افزایش نفوذ فناوری‌های نوین، نقش مهارت‌های دیجیتالی در رهبری دانشگاهی بیش از پیش اهمیت یافته است. هرچه رهبران دانشگاهی از مهارت‌های دیجیتال بیشتری برخوردار باشند، توانمندی دانشگاه در تطبیق با واقعیت‌های دنیای دیجیتال نیز افزایش می‌یابد. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری دیجیتال در محیط دانشگاهی است. این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه پژوهش شامل کلیه منابع علمی مرتبط با رهبری دیجیتال در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری، ۴۶ مقاله و کتاب به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. منابع مورد نظر مطابق با مراحل هفت‌گانه سندلوفسکی و باروسو (۲۰۰۷) تحلیل شدند. یافته‌ها شامل ۱۴۱ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر است. همچنین فرایند فراترکیب داده‌ها منجر به شناسایی ۱۲ مؤلفه کلیدی در حوزه رهبری دیجیتال شد: مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌های سازمانی، مشارکت، سازگاری، پایداری، مأموریت، هوش هیجانی، هوش استراتژیک و هوش سازمانی.

کلیدواژه: رهبری دیجیتال، تحول دیجیتال، رهبری دانشگاهی، رهبری آموزشی، روش تحلیل مضمون

تاریخ دریافت: ۷ بهمن ۱۴۰۳
تاریخ بازنگری: ۱ اسفند ۱۴۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۴ اسفند ۱۴۰۳
تاریخ انتشار: ۳۰ اسفند ۱۴۰۳

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this licens, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مقدمه:

تحول دیجیتال! آن واژه ای که این روزها به یک واقعیت مسلم تبدیل شده، مهمترین نقطه توجه سازمانهاست، حتما تاکنون متوجه شدید دیجیتالی شدن پشت سر جهانی شدن در حال رخ دادن است و دیر یا زود همه بخش ها کسب و کارها و حوزه‌های ویژه مهارتی تحت تاثیر تحولات اخیر آن قرار خواهد گرفت. (رحمتی و همکاران،۱۳۹۷) باید گفت تحول دیجیتالی یک سازمان عمدتاً به پذیرش مجموعه ای از فناوری ها مانند اینترنت اشیا، پلت فرم های دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی ، یادگیری ماشینی و داده های بزرگ اشاره دارد. در سازمانها ممکن است درسطح کلان، گذار به فن‌آوری‌های مدرن مکانیسم‌های رقابت، ساختارها، سیستم‌های کاری جدید و تعاملات پدیدار شوند و همچنین در سطح خرد، دیجیتالی شدن بر پویایی سازمان‌ها، فرآیندها و مهارت‌های جدید مورد نیاز کارکنانشان اثر می‌گذارد با توجه به موارد فوق، به نظر می رسد که رهبران از ارکان کلیدی در توسعه فرهنگ دیجیتالی یک سازمان مدرن هستند(زیگلر و جری[1]، ۲۰۲۱) تحول دیجیتال یک تغییر بنیادی است و همچون هر تغییر سازمانی دیگر، با نهایت دقت باید مدیریت شود. افزون بر این تحول دیجیتال تلاشی منفک نیست بلکه مجموعه‌ای از اقدامات است که باید به درستی مدیریت و هماهنگ گردد. مهارت های جدید و قابلیت های سازمانی برای اجرا و پذیرش تحول دیجیتال در سطح سازمان موردنیاز است و هیچگونه تغییر و تحول فناورانه بدون همراهی تغییرات سازمانی نظیر تفکر مدیریتی، رهبری و فرهنگ سازمانی با موفقیت همراه نخواهد بود. (کارکاری و همکاران[2]، ۲۰۱۶)

در واقع موفقیت در عرصه‌های فردی و سازمانی در هزاره سوم نیازمند همسویی با تحولات دیجیتال می‌باشد و ابزار راهبردی سازمانها در این عرصه «رهبری دیجیتال» است. انقلاب دیجیتال از طریق یک تحول بنیادین در حال شکل دادن به آینده سازمان‌ها است. به منظور موفقیت در مسیر این تحول، رهبری سازمان نقشی اساسی دارد به طوریکه ادامه حیات سازمانی مستلزم انجام اقداماتی جدی و گذر از فرآیندهای سنتی در کنار تغییر پارادایم‌های رهبری در عرصه دیجیتال است. عصر دیجیتال موجب تغییرات بنیادین در خواسته‌ها و نیازهای افراد شده است. سازمان‌ها نیز به عنوان یکی از عناصر اکوسیستم اقتصادی و اجتماعی دستخوش تغییراتی شده‌اند. سازمان‌ها برای پاسخ به این انتظارات باید تحولات اساسی را در دستور کار خود قرار دهند. این تحولات اساسی تنها از طریق رویکرد رهبری تحول دیجیتال قابل حصول است(جانسون و همکاران[3]،۲۰۱۸) در این راستا شدن متفکران و اندیشمندان سازمانی در مقام پاسخ به تغییرات گسترده در فناوری‌های ارتباطی اصطلاح رهبری دیجیتال را در مورد رهبرانی به کار می‌برند که بسیاری از فرایندهای رهبری خود را از طریق کانال ها و رسانه‌های دیجیتال انجام می دهند.(نوری و همکارن،۱۳۹۹)

[1] Yegler & Jerey
[2] Carcary et al
[3] Jason et al

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

این رهبران لازم است که استراتژی سازمان ، مدیریت و فرهنگ را تعریف و چشم انداز و نقشه راه روشنی برای کارکنان خود فراهم کنند، بدین ترتیب سازمان هایشان را موفقیت‌آمیز و در مسیر تحول دیجیتال رهبری می‌کنند(من پاور[1]،۲۰۱۸) بدین منظور هدف نهایی این پژوهش پاسخ به این سوال است که مولفه های سازنده رهبری دیجیتالی برای مدیران دانشگاه کدام است؟ پاسخ به این سوال می‌تواند به عنوان قطب نما سمت و سوی رهبری برای مدیران دانشگاهی در عصر دیجیتال را تبیین کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبر دیجیتال به واسطهٔ نقشی که بر عهده دارد و ایـــن نقش به اقتضای محیط هایی با محوریت فناوری های تحول آفرین شکل گرفته ،در صدد است با به‌کارگیری تلفیقی مطلوب از منابع و مهارت های رهبری و رسانه ها و قابلیت های دیجیتال بین استراتژی فناوری اطلاعات (بعد آنلاین) و استراتژی کسب وکار (بعد آفلاین)سازگاری ایجاد کند تا بدین طریق عدم اطمینان ناشی از حضور فناوری را به فرصت و فرصت های دیجیتال را به واقعیت تبدیل نماید(رحمتی و همکاران،۱۳۹۹)در واقع رهبری دیجیتال استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف است. انقلاب دیجیتال از طریق یک تحول بنیادین در حال شکل دادن به آینده سازمان‌ها است. به منظور موفقیت در مسیر این تحول، رهبری سازمان نقشی اساسی دارد به طوریکه ادامه حیات سازمانی مستلزم انجام اقداماتی جدی و گذر از فرآیندهای سنتی در کنار تغییر پارادایمهای رهبری در عرصه دیجیتال است .رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب دهی کرده، با محوریت فناوری‌های تحول آفرین برای آنها راه حل ارائه می‌کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن همنوا می‌سازند. (ناطقی و همکاران،۱۳۹۸)

امروزه رقابت در کشورها، متأثر از جهانی شدن و دیگـر فرایندها است. در رقابت جهانی، دارایی‌های غیرملموسی ماننـد دانش یـا سـرمایه اجتماعـی به‌عنـوان موتورهـای محـرک توسـعه شـناخته شـده اسـت. به‌منظـور اسـتفاده از دانـش تولیدشـده در این فضا، داشـتن فرهنـگ آموزشـی مؤثـر و شایسـته در دانشـگاه‌ها ضـروری اسـت امـا کافـی نیسـت. همچنیـن حفـظ معیارهـای لازم در کیفیـت در رابطه بـا فعالیت‌هـای پژوهشـی و ترویـج به‌کارگیـری نتایـج آن اهمیـت دارد. براین اسـاس، رقابـت کشـورهای توسـعه یافته، ناشـی از توانایـی آنهـا در ایجـاد و بهره برداری از دانش تولیدشده است(آذر و ربانی خواه،۱۴۰۰) به دنبال تحولات

[1] manpower

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

در سال‌های اخیر، به تدریج نسل جدیدی از دانشگاه در حال شکل گیری است که به آن «دانشگاه نسل چهارم[1]» دانشگاه اطلاق می شود. نسل چهارم الگوی حرفه‌ای نوینی را برای توسعه محلی و منطقه ای فرصت سازی می‌کند.(زوتی و لوکوویس[2]، ۲۰۱۸) در چنین فضایی، اگر چه آموزش عالی محدود بـه فضای جغرافیای خاصی نیست اما دغدغه اصلی دانشگاه، علاوه بر حضور جهانی ، اقتصاد محلی و محیط خویش از طریق تشکیل جامعـه دانشـی[3] است. بنابراین مأموریت دانشگاه نسـل چهـارم مدیریت تغییر آینده و رهبری محیط بالفصل خویش است(اوزتل[4]، ۲۰۲۰)

دانشگاه ها سازمان های آموزشی پیچیده ای هستند که همانند سایر سازمان ها، اهداف، فرایند کاری، فرایند تصمیم گیری، سیاست گذاری، ساختار و دیوان سالاری دولتی دارند که برای ایجاد کارها ایجاد شده اند، البته در عین حال ویژگی هایی نیز دارند که آن ها را از سایر سازمان ها متمایز می کند.دانشگاه ها و موسسات آموزشی اجتماع محور به دلیل پویایی پیچیده سازه‌های سازمانی و پرسنلی، نیازمند رهبری دانشگاهی هستند که توانایی رمزگشایی حوادث و شرایط مرموز را داشته باشند. برای تحقق این امر که دانشگاهی بتواند، دانشجو با دانش و مهارت های کارآفرینانه به جامعه عرضه کنند، مستلزم آن است که رهبران دانشگاهی با غلبه بر چالش ها و با هماهنگی مجدد، بین ساختار درون نظام آموزشی و دولت، نظام آموزشی را سازگارتر و پاسخگوتر کنند. (دلشاد و همکاران،۱۳۹۸) این باعث شده که پارادایم رهبری به چالش مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شود. دهۀ اخیر، مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در حوزۀ سازمان و مدیریت بسیار رایج شده است. رهبری در دانشگاه به عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار آموزشی در جوامع، تحت تأثیر این رویکرد قرار گرفته است . از آنجایی که دانشگاه یکی از سازمان‌های مهم در جهت توسعه و رشد همه جانبه جوامع محسوب می شود، موضوع رهبری در اداره دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است ؛ زیرا بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود.(آراد و همکارن،۱۳۹۹)

با توجه به روند تغییراتی که دانشگاه‌ها از نظر هویت، رسالت و فلسفۀ وجودی خود سپری کرده اند، لازم است به باز تعریف خود بپردازند تا بتوانند با موفقیت بر تغییرات پیشی بگیرند. دانشگاه ها باید در عین حال که ارزش‌های سنتی خود را حفظ می کنند، از انعطاف‌پذیری خود در مقابل تغییرات اطمینان حاصل نمایند. زیرا اگر اینگونه عمل نکنند در خطر غرق شدن و از بین رفتن قرار خواهند گرفت (برزگر و همکاران،۱۴۰۰)حل بسیاری از مسائل نظام آموزش عالی و نیز مدیریت و برنامه ریزی دانشگاهی منوط به اثربخشی رهبری دانشگاهی و ارتقای فرهنگ اداری در راستای عصر دیجیتال در سازمان آن است. فرهنگ سازمانی دانشگاه

[1] Knowledge-based university or fourth generation university
[2] Zuti & Lukovis
[3] Knowledge society
[4] Oztel

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

و سبک رهبری مدیران دانشگاهی عنصر تعیین کنندهای در عملکرد محتواییِ دانشگاه اعم از آموزشی، پژوهشی و خدمات تخصصی و انجام دادن مسئولیت های اجتماعی و پاسخگویی آنها به مسائل و نیازهای جامعه و اولویت‌های توسعه ملی است. شواهد زیادی را میبینیم که با فرض ثابت بودن همه شرایط، دو متغیر سهم عمده دارد: یکی فرهنگ موجود سازمانی در سطوح مختلف گروه، دانشکده و دانشگاه و دیگری نگرش و رفتار مدیران دانشگاهی و سبک رهبری و مهارتهای رهبری آنها است. این عوامل همواره در کارایی و اثربخشی فعالیت‌های دانشگاهی تأثیر مهمی دارد(فراستخواه و همکاران،۱۳۹۹) دانشگاه ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیاز های ناشی از تحولات گوناگون جامعه نقش اساسی بر عهده دارند. نکته قابل توجه اینکه محصول دانشگاه‌ها در دانش، بینش، ویژگی ها و رفتار دانش آموختگان تجلی پیدا می‌کند. رسالت و ماموریت دانشگاه ها و رهبران دانشگاهی به عنوان سازمان یادگیرنده تنها آماده سازی شغلی نیست، بلکه مهمتر از آن کمک به افراد برای یادگیری مولد و ایجاد زمینه بروز و ظهور پیشرفت ذهنی است که تاثیر مستمر و دائمی بر فرد داشته باشد. بنابراین وظیفه اصلی رهبری دانشگاهی با توجه به چالش های متنوع در قرن اخیر این است که سنت نوآوری، برتری و دسترسی، استقلال و نظم، حرفه تجاری و اختیار حرفه ای، چابک سازی در ساختار سازمانی، مدیریت و رهبری، برنامه ریزی راهبردی، ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد را در هم آمیزد. با این اوصاف، رهبران دانشگاهی برای ادامه حیات نیازمند تلفیق چندین مهارت هستند (پاشایی و حسنی،۱۴۰۰)

دانشگاه ها نیز به عنوان یکی از حوزه های مهم و پایه در هر کشوری نیازمند همگامی با تحولات دیجیتال می باشند. مدیریت نظام آموزشی در عصر دیجیتال مستلزم نگرش های جدید، مهارت های نوین و دانشی جدید است که از طریق تجربه موقعیت های امروزی حاصل می شود. در واقع این سبک از رهبری در تلاش است تا با شرایط جدید که عمدتا دیجیتال محور هستند خود را مطابقت دهد (تاتیرو و پرئول[1]، ۲۰۲۰) امروزه بیش از هر زمان دیگری اهمیت رهبر دیجیتال در دانشگاه ها نمایان شده است، زیرا بدون آنها فرآیند انتقال در تحولات دیجیتالی نمی توانست درسطح تکمیل روند آموزشی به خوبی اجرا شود. امروزه ، هر چه یک رهبر دانشگاهی مهارت های دیجیتالی بیشتری داشته باشد، دانشگاه می تواند «با قدرت» بیشتری خود را با واقعیت دیجیتال جدید تطبیق دهد. (هالکیوپولوس و همکاران[2]، ۲۰۲۱)

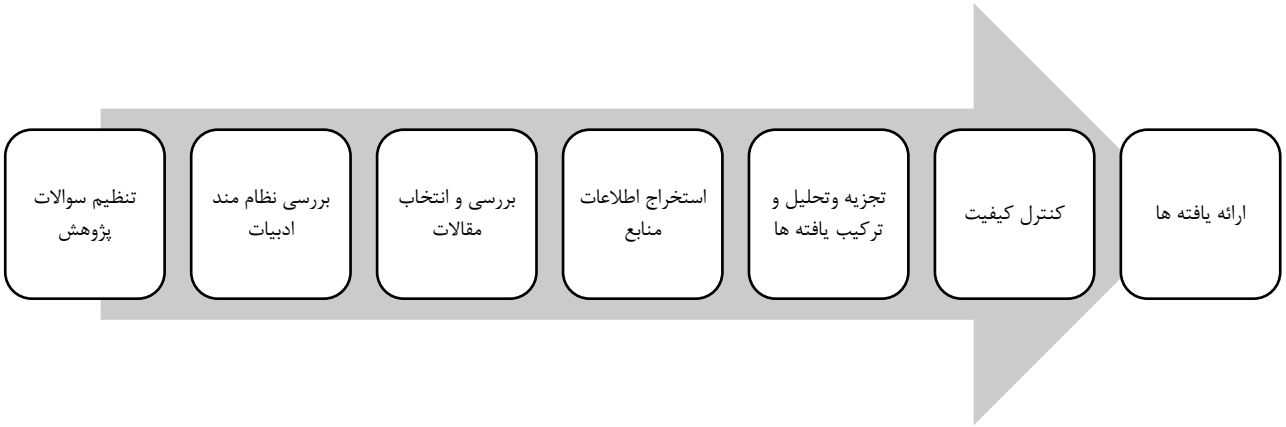
روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی است زیرا هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و پژوهش به سمت کاربرد عملی حرکت می کند. در واقع این پژوهش یک کاوش اصیل به منظور کسب دانش علمی و فنی جدید است که برای آن کاربرد

[1] Tatiro&Preol
[2] Halkiopoulos el al

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

ویژه ای در نظرگرفته می شود، از نظر داده ها کیفی است زیرا پژوهشگر درصدد زمینه یابی درباره یک موقعیت نا معین است، لذا ابتدا به جمع آوری داده های کیفی می پردازد، از نظر ماهیت و نوع مطالعه تحلیل مضمون از نوع تفسیری است ، جامعه آماری این پژوهش مقالات فارسی و لاتین در حوزه رهبری دیجیتال از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ تشکل داده است که با روش هدفمند ۲۱۱ مقاله و کتاب انتخاب شده است. روش گردآوری اطلاعات، تنظیم سوالات پژوهش، بررسی نظام مند ادبیات، بررسی و انتخاب مقالات، استخراج اطلاعات منابع، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته ها است.



در فراترکیب متن پژوهش های گذشته بعنوان داده محسوب می شود که دقیقا همانند متن مصاحبه مستند شده است (جوریان و همکاران،۱۳۹۶)برای گرداوری داده های پژوهش از داده های ثانویه شامل اسناد و مدارک گذشته استفاده شد که این اسناد و مدارک شامل همه پژوهش های علمی صورت گرفته در زمینه مولفه های رهبری دیجیتال است.

یافته های پژوهش:

مرحله اول- تنظیم پرسش های پژوهش:

مولفه های سازنده رهبری دیجیتال برای مدیران دانشگاه کدام اند؟

شاخص‌های سازنده مولفه های مذکور کدام اند؟

اولویت بندی مولفه ها و شاخص‌های سازنده الگوی مذکور کدام اند؟

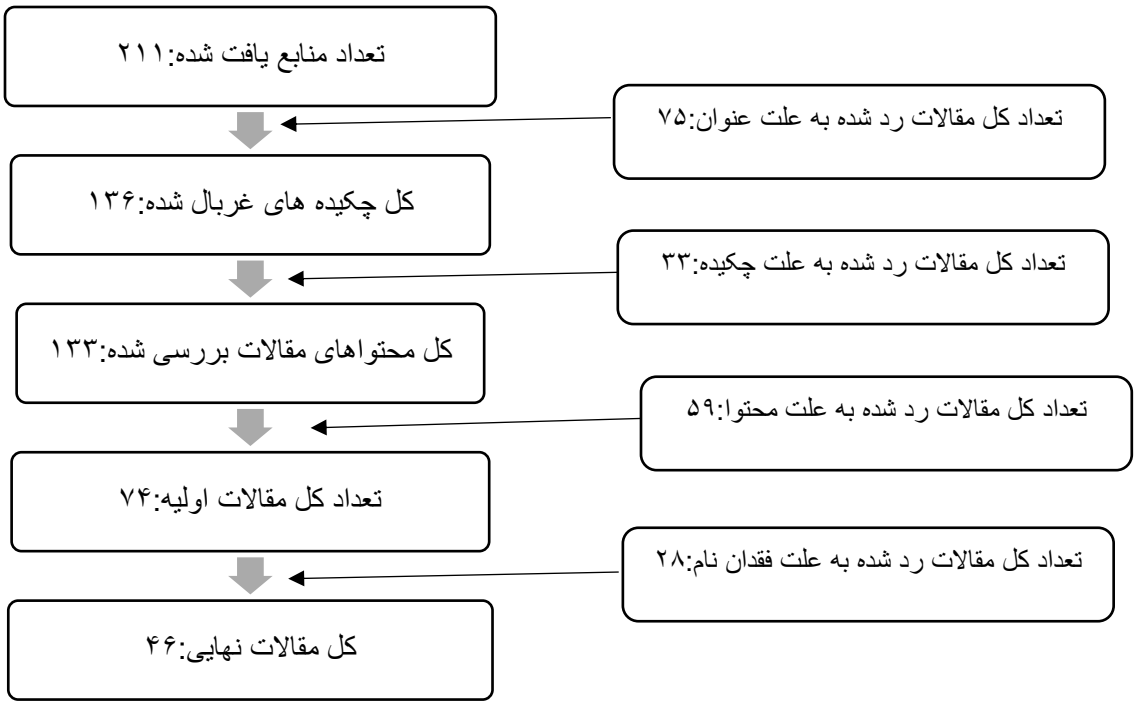
مرحله دوم- بررسی نظام مند ادبیات پژوهشی موجود:

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کتاب ها و مقالات مرتبط با موضوع مولفه های رهبری دیجیتال بصورت انگلیسی و فارسی بود. روش نمونه گیری هدفمند است. در این مرحله ابتدا کلیدواژه‌های اصلی پژوهش یعنی رهبری ، رهبری دیجیتال، رهبری آموزشی ، رهبری دانشگاهی، رهبری تحول آفرین را مشخص کردیم. سپس به جستجوی مقالات در پایگاههای اطلاعاتی -Eric- Magiran- Sid، Google Book، Springer- Science direct- Taylor Francis در حوزه رهبری دیجتال در بازده زمانی ۲۰۱۰-۲۰۲۱پرداختیم که بررسی اولیه منجر به شناسایی ۲۱۱ منبع(کتاب و مقاله) شد.

مرحله سوم- بررسی و انتخاب منابع علمی مناسب:

بعد از شناسایی اولیه ۱۰۲ منبع در ادامه به بررسی عمیقتر آنها پرداختیم و در مرحله اول چکیده مقالات و اسناد با توجه به دو معیار مرتبط بودن و کیفیت داشتن مورد بررسی قرار گرفتند که درنهایت ۱۳۶مقاله تأیید شدند. در ادامه کل متن مقالات و اسناد مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به معیارهای بیان شده دست به انتخاب زده شد.حاصل این مرحله تعداد ۷۴ مقاله بود که مورد بررسی نهایی قرار گرفت.



[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مرحله چهارم- استخراج اطلاعات منابع:

در این مرحله منابع انتخاب شده نهایی به طور پیوسته مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند و مفاهیم و مضمون‌های کلیدی از منابع انتخابی شناسه گذاری شد. پژوهشگران در این مرحله ضمن بیان نام نویسندگان و سال۴۶ منبع علمی نهایی شده به بررسی و مطالعه منابع پرداختند و مولفه های رهبری دیجیتال که در این منابع بیان شده بود را در جدول زیر ارائه کردند.

کد	پژوهشگر	سال	مولفه ها(کدهای اولیه)
۱	رحمتی و همکاران	۱۳۹۹	خود ادراکی،انطباق پذیری،خلق عمومی،اجتماع آگاهی،ارتباطات،همکاری،کار تیمی، همنواسازی منابع انسانی، همنواسازی منابع فناوری، پویشگری محیطی،تصمیم گیری بر اساس شرایط نا مطمئن، برنامه ریزی و آماده سازی چشم انداز دیجیتال، آمادگی برای تغییر و مدیریت آن، یادگیری از شکست ها،یادگیری سازمانی، مدیریت ایده ها، سواد دیجیتال، اجرای دیجیتال، مشتری مداری،استعداد مداری
۲	شاه حسینی و همکاران	۱۳۹۸	چشم انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال،برنامه ریزی و هماهنگی، نظارت و کنترل،رهبران دیجیتال،ساختار سازمانی، شرکا دیجیتال،فرهنگ دیجیتال، محیط کار دیجیتال،زیر ساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال، سرمایه گذاری دیجیتال
۳	میدانی و همکاران	۱۳۹۹	قابلیت های حرفه ای و تخصصی،توانمندی های استراتژیک، مهارتهای رهبری،قابلیت ها و مهارتهای ارتباطی، قابلیت و مهارت تصمیم گیری، قابلیت مدیریت افراد، قابلیت مدیریت منابع مالی، قابلیت گزارش دهی و ارائه نتایج، قابلیت اثربخشی
۴	فاروجی و همکاران	۱۳۹۹	کارتیمی، جو اخلاقی و حمایت از زیردستان، یادگیری سازمانی، استفاده از تجارت رهبران موفق، تصمیم گیری مشارکتی، رهبری دموکراتیک، ایجاد چهارچوب پویا و غیرخطی، ایجاد فرهنگ دیجیتال سازمانی، دموکراسی، توجه به چشم انداز و ماموریت سازمانی،توجه به نگرش مدیران ارشد آموزش عالی
۵	آنتونوپلو[1] و همکاران	۲۰۲۱	خلاقیت مبتنی بر فناوری اطلاعات، رهبری آزاد منشانه، تسلط بر رسانه های اجتماعی، تسلط بر رایانش ابری، تسلط بر ابزارهای دیجیتال، دسترسی به اطلاعات، مهارت کار درسیستم های اطلاعاتی پیچیده، معماری دیجیتال، مهارت امنیت داده ها و اطلاعات،مهارت استفاده از ابزارهای دیجیتال
۶	الرس[2]	۲۰۲۱	محتوای آموزشی دیجیتال، روش تدریس درفضای دیجیتال، یادگیری در فضای دیجیتال، نگرش و دیدگاه مشترک دیجیتال، ادغام مفاهیم و دستوالعمل ها،

[1] Hera antonopoulou
[2] Daniel Ehlers

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

			تجاری سازی، مشارکت در تصمیم گیری، توجه به چرخه زندگی دیجیتالی دانشجویان، انگیزه، شایستگی های دیجیتال، پشتیبانی و حمایت ، تعریف مفاهیم کمی
۷	دهکردی و همکاران	۱۳۹۷	مقاومت فرهنگی در مقابل تغییر، ارتباط جریان سریع اطلاعات و تصمیمات، شهروندان دیجیتال، گوناگونی و شفاف نیروی کار، سرعت پیشرفتهای جدید و یادگیری مادام العمر، همکاری نزدیک با مشتریان،تغییرات ساسله مراتب و شکل های انعطاف پذیر کار و محل کار،اتحاد و یکپارچگی برنامه های دیجیتال، شکاف استعداد ها، مقابله با ساختارهای موروثی، تیم های مجازی
۸	استریت و ریچاردسون	۲۰۲۰	درگیر کردن هدفمند مدرسان در جهت توسعه حرفه ای،درگیر شدن در شبکه های یادگیری حرفه ای،حمایت از مدرسان به عنوان رهبران حرفه ای،توسعه حرفه ای در سطح مدرسه،توسعه حرفه ای گروه،توسعه حرفه ای افراد
۹	حسینی نسب و همکاران	۱۴۰۰	طرح ریزی تحول دیجیتال، مدیریت طرح تحول دیجیتال، مدیریت نوآوری تحول دیجیتال، بازآفرینی مدل کسب و کار، شبکه سازی، تحقیق وتوسعه، نظارت و تعامل محیطی، تحقق همراهی سازمانی، هماهنگی با مدیر ارشد فناوری اطلاعات، تحول فرهنگ سازمانی، هماهنگی با مدیر ارشد بازاریابی، هماهنگی با مدیر ارشد منابع انسانی
۱۰	عبدالقدوس و همکاران	۲۰۲۰	فرهنگ دانشگاه ، نگرش روسای دانشگاه، نوآوری، تغییر سیاست های دانشگاه
۱۱	ایلس	۲۰۲۰	محتوای آموزشی دیجیتال، تدریس دیجیتال، یادگیری دیجیتال، تجاری سازی، مشارکت، چرخه زندگی دیجیتالی دانشجویان، ادغام دستوالعملها، دیدگاه های مشترک، انگیزه دیجیتال، شایستگی دیجیتال، توسعه اساتید، قوانین حفاظت از اطلاعات
۱۲	نوری و همکاران	۱۳۹۸	نقشه راه دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، سازماندهی دیجیتال، منابع دیجیتال
۱۳	واسونو و فارینتون	۲۰۱۸	دانش عمیق، خلاقیت، بینش جهانی، تفکر، کنجکاوی، فرآیند، محصول، مفاهیم دیجیتال، محیط
۱۴	ملازهی و همکاران	۱۴۰۰	فرهنگ دیجیتال، مدیریت منابع انسانی،خط مشی گذاری دیجیتال، تدوین استراتژی دیجیتال، ساختار حکمرانی دیجیتال، زیر ساخت فناورانه دیجیتال
۱۵	جکسون و دانجنسون	۲۰۲۱	ارتباطات، حفظ تعامل با اساتید، اجازه تفکر خارج از چارچوب، تأمین منابع و ابزارها و ایجاد پاسخگویی
۱۶	لطیف و همکاران	۲۰۲۰	اجراء برنامه هایی برای تغییر فرهنگ سازمان، انجام سرمایه گذاری برای افزایش ظرفیت منابع انسانی و بازطراحی وظائف مدیریت منابع انسانی برای افزایش بهره‌وری نیروی کار
۱۷	تانگ و تاین	۲۰۲۰	برنامه ریزی آموزشی ، فعالیت‌های کلاسی، محتوای دروس واقدامات سازمانی
۱۸	شریفیان و همکاران	۱۴۰۰	هویت دیجیتال شامل سودمندی همه جانبه،ایمن، ارائه حق انتخاب، متناسب با هدف؛ و عوامل مربوط به دولت هوشمند: خدمات هوشمند، محیط هوشمند، امنیت هوشمند، منابع هوشمند، تعامل هوشمند، سازماندهی دیجیتال،حکمرانی

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

			دیجیتال ، نقشه راه دیجیتال ؛ عوامل مربوط به رهبری تحول دیجیتال: سازماندهی دیجیتال ، حکمرانی دیجیتال ، نقشه راه دیجیتال
۱۹	مرادی و کشمیری	۱۴۰۰	تدوین چشم انداز دیجیتال، سواد دیجیتالی، سازگاری و یادگیری سریع ، فرهنگ، نوآوری و مهارتهای کارکنان
۲۰	گاتریر و منیور[1]	۲۰۱۸	دستیابی و انگیزش، اجتماعی شدن در محیط آنلاین، تبادل اطلاعات، ساخت دانش ، توسعه، پایش و رصد فضای دیجیتال، مربیگری و دریافت مشاوره از افراد باتجربه
۲۱	لگزین و اسلام خواه[2]	۲۰۱۸	ابزارها و مفاهیم تحول دیجیتال ازجمله کلان داده‌ها و رسانه‌های اجتماعی و اینترنت اشیاء و هوش مصنوعی و تغییرات حاصل از دیجیتالی شدن و تأثیرگذاری بر زنجیره ارزش،هدایت فعالیت‌های مدیران و مهارت‌های کارکنان و تغییرمنطق مدلهای تجاری ، نقش تحول دیجیتال در بخش دولتی و خدمات عمومی دانشگاه‌ها ،چگونگی پاسخگویی به مقررات دولتی و ملاحظات اخلاقی
۲۲	بادلای[3]	۲۰۱۸	افزایش پیچیدگی‌های فرآیندهای استخدام، بهینهسازی و کسب دید (شناخت بهتر روحیات، سلایق، تفکرات و ...)نسبت به متقاضیان استخدام ، در نگهداشت کارکنان (تشویق-تنبیه-انگیزش و...) ، کشف فرصت‌های دوسویه بین متقاضیان استخدام و کارفرمایان ، در فرآیندهای پس از استخدام، لزوم به‌روز شدن دانش مدیران منابع انسانی با توجه به تغییرات مداوم شرایط محیطی (خصوصاً رسانه‌های اجتماعی) .لزوم ارائه فرصت به متقاضیان استخدام جهت توضیح در موردنتایج منفی اطلاعات، لزوم سنجش صحت اطلاعات آنلاین ، لزوم آموزش، فرهنگ‌سازی و ایجاد زیر ساخت‌های لازم در مورد استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین در جامعه و کارکنان ، افزایش آگاهی از کاربرد ردپای دیجیتال توسط شرکت‌ها درزمینه تصمیمات مربوط به استخدام و حفظ کارمندان
۲۳	زیک و همکاران[4]	۲۰۱۹	سلامت روانی مدیران در محیط کار ، بهزیستی رهبران دیجیتال، عدم افسردگی، خوش بینی در مورد فناوری، مهارت های فناوری، ترس از دست دادن شغل به دلیل فناوری
۲۴	مسرور[5]	۲۰۲۱	آموزش و توسعه اساتید، ارتباطات ، مهارت توسعه برنامه درسی دیجیتال، یادگیری الکترونیکی
۲۵	همت یار و همکاران	۱۳۹۸	ذکاوت و هوشیاری، روحیه تحول گرایی ، قاطعیت و تداوم در مسیر حرکت ، اعتدال و میانه روی ، انگیزه بخشی ، روحیه توکل و خدا محوری، شهود و بصیرت ،تاب آوری ، مهارت های مراقبت و درک تنوع ، پایبندی به ارزشها دانش، مدیریت و رهبری، مهارتهای تصمیم گیری اثربخش، مدیریت اثربخش منابع ، مهارتهای نظارت و کنترل حمایتگرانه آگاهی به وضع موجود و مطلوب، آینده نگری و

[1] Guthrie&Meiwether
[2] Lagzian & eslamkhah
[3] Bodlaei
[4] Zeike & elt
[5] Masur

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

			داشتن چشم انداز ، نفوذ و اثرگذاری، برونگرایی ، مهارت مذاکره و متقاعدسازی، ارتباطات برون سازمانی، خردمندی ، جامع نگری و فرصت شناسی
۲۶	حمیدی فر و هوشمندی نیا	۱۴۰۰	پایبندی به تعهدات ، مشارکت و اعتدال ، بصیرت و سازماندهی سازمان ، تعلیم و تربیت و تقرب الهی ،تالیف قلوب در برخوردها ، نصیحت پذیری و تحمل مخالفت و دینداری
۲۷	شعبانی و همکاران	۱۴۰۰	سبک رهبری تحول گرا ، سبک رهبری اقتدار مداری و عدالت محور، رهبری اخلاقی، رهبری اثر بخش، مدیریت استعداد، مشارکت در تصمیم گیری، نوآوری و خلاقیت، کار تیمی
۲۸	دلشاد و همکاران	۱۳۹۶	آمایش سرزمین، تدوین اسناد و نظام انتقال؛ ساختار دهی و استاندارد سازی نظام آموزشی؛ اشاعه فرهنگ اشتغال آفرینی و اشتغال‌زائی با عنایت به زمینه اجرایی؛ توانمند سازی منابع انسانی؛ مدیریت منابع و تامین بودجه؛ ارتباط با ذی نفعان و گیرندگان خدمات، نگرش، اطلاعات، دانش و خرد (فردی و حرفه ای)؛ شهروند مسوول و تعهد اجتماعی و مدیریت و رهبری حرفه ای
۲۹	ترشیزی فاروجی و همکاران	۱۳۹۹	کار گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری دموکراتیک، تحولات خلاقانه در امور آموزشی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان
۳۰	آراد و همکاران	۱۳۹۹	خودآگاهی ، پردازش متوازن ، اخلاق‌مداری ، شفافیت رابطه‌ای، مثبت‌اندیشی ، انگیزش ، خودتنظیمی، سازگاری، بالندگی
۳۱	خلیلی و همکاران	۱۳۹۹	صلاحیت علمی دانشگاهی، فرهنگ ، برنامه ریزی و سازماندهی استراتژیک، تفکر راهبردی، تیم سازی، آشنایی با قوانین مالی اداری منابع انسانی، اشراف به الزامات سیاسی، رهبری مشارکتی، خلاقیت، تفکر منطقی و سیستمی، مدیریت تعارض، مهارت مذاکره، دانش تصمیم گیری، مدیریت کنترل و چرخه اطلاعات، انتقال سریع دانش، تجربه مدیریت اجرایی، توان جذب دانشجو، مدیریت بحران، استقلال فکری، توانایی جذب نیروی انسانی، توسعه و تحقیق، طراحی و برنامه ریزی، نظام ارزشیابی، دسترسی آسان، بهزیستی روانی، انعطاف پذیری، پاداش و تشویق، کنترل و ارزیابی مستمر، تفویض اختیار، ایجاد انگیزه، مدیریت زمان، الهام بخشی،بهره گیری از تجات، یاری رساندن به همکاران، تحول گرایی و کارآفرینی، اعتماد به نفس ، پشتکار، استقامت، جستجوگری، یادگیری مستمر، انتقاد پذیری، عدالت و انصاف، هدف گرایی
۳۲	کمالی اردکانی و همکاران	۱۳۹۸	مثبت اندیشی، شور و نشاط، هم افزایی، خود سازماندهی، انعطاف پذیری، کارتیمی، فرصت شناسی، آینده پژوهی، ذهنی گرایی، تصمیم گیری شهودی، ابهام و عدم اطمینان، جستجو گری، تفکر خلاق، حرکت درمرز آشوب، نگاه سیستمی
۳۳	برزگر و همکاران	۱۳۹۹	فرهنگ سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، آموزش و ارتقاء علمی، پژوهش و فناوری، رهبری ومدیریت استراتژک دانش، منابع و تجهیزات، فرایندهای سازمانی، سازماندهی و ساختار سازمانی

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

۳۴	طوسی و همکاران	۱۳۹۹	تفکراستراتژیک هدف گذاری مشترک برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری نظارت و بازخورد. خودآگاهی، خودمدیریتی، انگیزش، آگاهی اجتماعی(همدلی)، چشم‌انداز ،ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی. معناداری در کار ، تعهد سازمانی بازخورد عملکرد رهبر. ارتباطات توسعه شبکه ارتباطی، تبادل رهبرگروه. قدرت نرم، قدرت سخت
۳۵	بیگلری و همکاران	۱۳۹۹	تاکید بر یادگیری اثر بخش، بهبود کیفیت خدمت رسانی، توانمندسازی کارکنان، تقویت رفتار شهروند سازمانی، سیستم پاداش، رفتار سازمانی تحول آفرین، نقد پذیری، الگو بودن برای پیروان، آگاهی بخشی، ساختار سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، اعتماد سازمانی، شبکه روابط سازمانی، کارکرد تعاملی، جلب همکاری درون و برون سازمان، انعطاف پذیری، بهبود عملکرد سازمان، انگیزه
۳۶	حسن پور و همکاران	۱۳۹۶	نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی،ملاحظات فردی ، اعتماد شناختی به رهبر تیم، اعتماد شناختی در میان اعضأ تیم و اثر بخشی
۳۷	آقاجانی و مهداد	۱۳۹۸	رفتار نوآورانه، اشتیاق شغلی، رفتار شهروندی، الهام بخشی، تحریک فکری، توسعه گرایی، توجه به ملاحظات فردی، تعهد و احساس دین، عزت نفس، تشویق و ترغیب کارکنان، دادن اختیار عمل به کارکنان
۳۸	عظیمی و عطایی	۱۴۰۰	القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران ، نشان دادن احساس قدرت و شایستگی .من به شیوهای که احترام دیگران را برانگیزاند .فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران، صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده . جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود .آینده نگری .امید دادن به اعضا. بررسی دقیق پیشنهادات، در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف در هنگام حل مشکلات، درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف، پیشنهاد راه های جدید، چگونگی انجام کار درنظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا ، رفتار با اعضا به عنوان یک شخص به عنوان یک عضو ، در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیتهای مختلف ،کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی های آن ها
۳۹	جینگ پنگ و همکاران[1]	۲۰۱۷	خودکارآمدی، توجه به ارزشها، هوش هیجانی، عدالت سازمانی، توجه به رشد پیروان
۴۰	دراگانا و مارینا[2]	۲۰۱۶	بعد اخلاقی رهبر، اعتبار علمی رهبر، عملکرد رهبران آموزشی، عملکرد بهتر کارکنان، رضایت شغلی، ایجاد محیط مثبت آموزشی، مشارکت در حل مسئله و تصمیم گیری، توسعه کیفیت در همه سطوح، افزایش تعهد، اثر بخشی
۴۱	گوزوکارا و سیمسک[3]	۲۰۱۵	مشارکت کارکنان، استقلال در شغل، مشارکت در تصمیم گیری

[1] Jingping Sun& elt
[2] Dragana Jovanovic & Marina Ciric
[3] Izlem Gozukara & Omer Faruk Simsek

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

۴۲	سودخان[1]	۲۰۱۷	فرهنگ سازمانی، پرورش محیط یادگیری، رضایت شغلی، تعهد بالای کارکنان، توانمندسازی کارکنان، یادگیری عمیق، ارتباطات، خلاقیت، رهبر به عنوان محرک ذهنی، جذابیت رفتاری
۴۳	کارنیادی و همکاران[2]	۲۰۱۹	هوش مصنوعی، فرهنگ دیجیتال، نگرش دیجیتال، مهارت های ارتباطی، تفکر انتقادی،خلاقیت ، یادگیری، قدرت سازگاری با چالشها، توسعه مهارتها، کارآفرینی، مشارکت
۴۴	اگوستینا و همکاران[3]	۲۰۲۰	فرهنگ دیجیتالی، یادگیری در عصر دیجیتال، توسعه حرفه ای افراد، الهام بخشی و اثرگذاری، شهروندی دیجیتال، بهبود سیستماتیک
۴۵	پاشایی و حسنی	۱۴۰۰	تجربه خوشایند و لذت بخش، تجربه سخت و پرتنش، مسائل مربوط به همکاران، مسائل مربوط به دانشجویان، مسائل مربوط به ساختار، مسائل شخصی، ملزومات ساختاری، ملزومات شخصی، روابط با بالادستی ها، روابط با همکاران، روابط با دانشجویان، سبک رهبری دموکراتیک، سبک رهبری بروکراتیک، سک رهبری مشارکتی، عدم قبول پست ریاست، قبول ریاست در شرایط خاص
۴۶	حیدری و همکاران	۱۴۰۰	مدیریت و رهبری، اساتید، ساختار سازمانی، دانشجویان، منابع مالی انسانی فیزیکی، ارتباطات و تعامل، خدمات آموزش پژوهشی رفاهی،زبان و ارزشها، خلاقیت و نوآوری، رشد و تعالی

مرحله پنجم- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی:

در این مرحله پژوهشگران به خلاصه کردن، ترکیب، یکپارچه سازی و یا ارائه تفسیرهای جدید درباره موضوع پژوهش پرداخته اند. و مطالعه و بررسی کدهای شناسایی شده در پژوهش های نهایی که در جدول۲ ارائه شده است. پژوهشگران چندین بار آنها را مرور کرده اند تا با شناسایی کدهای مشابه و دارای وجه اشتراک به کدگذاری محوری داده ها جهت شناسایی مفاهیم بپردازند و در ادامه با گروه بندی مفاهیم به استخراج مقولات مربوط مؤلفه های رهبری دیجیتال برای مدیران دانشگاه پرداخته اند.

[1] Saud Ahmed Khan
[2] Dedy Achma Kurniay & elt
[3] R.Agustina

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مضمون فراگیر	مضامین دهنده	سازمان	مضامین پایه	منابع
مهارت ها	مهارتهای فردی	درون	خود ادراکی، انطباق پذیری، قدرت تصمیم گیری، یادگیری مادام العمر، ارتباطات قوی، برنامه ریزی، خلاقیت، استفاده از تجارب افراد موفق، نگرش، انگیزه، سلامت روانی، دانش علمی، هوش، تعهد، هدفمندی، تحول گرایی	۱-۷-۳-۴-۶-۸-۱۱-۱۹-۲۲-۲۴-۱۵-۲-۹-۱۷-۵-۱۳-۲۰-۱۰-۱۳-۲۳-۱۲-۱۸-۲۶-۳۰-۳۱-۳۲-۳۴-۳۹-۲۵-۳۵-۲۹-۳۸-۴۲-۴۰-۴۳-۴۴-۲۱-۳۷-۲۷
	مهارتهای بین فردی		کارتیمی، استعداد مداری، ایده پروری، مهارت رهبری، مشارکت ، پشتیبانی و حمایت، مشتری مداری، مذاکره، الهام بخشی	۱-۴-۷-۲-۳-۶-۸-۱۱-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۱-۳۵-۳۷-۳۸-۴۰-۴۱-۴۳-۵-۳۶-۴۴
	مهارتهای دیجیتالی		سواد دیجیتال، استراتژی دیجیتال، تسلط بر ابزارهای دیجیتال، محتوای آموزشی دیجیتال، روش تدریس دیجیتال ، برنامه درسی دیجیتال، ،شایستگی دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، هویت دیجیتال، مفاهیم دیجیتال، رایانش ابری، امنیت اطلاعات، معماری دیجیتال، منابع دیجیتال	۱-۱۹-۲-۳-۱۴-۵-۶-۱۱-۱۷-۱۲-۱۴-۱۸-۱۳-۲۱-۲۲-۱۰-۲۹-۳۴-۴-۱۵-
	مهارتهای سازمانی		نظارت و کنترل، مدیریت افراد، مدیریت مالی، تجاری سازی، تحقیق و توسعه، بازاریابی، کارآفرینی، پاداش و تشویق، توسعه منابع انسانی، زیر ساخت سازمانی، ارتباطات سازمانی، گزارش دهی،تعهد به قوانین سازمانی	۲-۸-۳-۹-۱۲-۱۴-۱۵-۱۸-۲۲-۶-۱۱-۲۰-۳۵-۳۶-۳۷-۱-۱۶-۲۱-۳۱-۲۵-۱۳-۱۹-۳۲-۲۴-۲۸-۳۸-۴۳-۴۴-۱۰-۱۴
فرهنگ	مشارکت		تعهد بالا، وجدان کاری، مدیریت کیفی، فرهنگ رقابتی، تطبیق فرد با شغل، توسعه شغل، علاقه و وفاداری به سازمان، پاسخگویی به ارباب رجوع، انتقال مهارت ها، شایسته سالاری، نظام انگیزشی	۲-۴-۷-۸-۱۰-۱۴-۱۶-۱۹-۲۸-۳۱-۴۲-۴۴-۴۳-۴۶
	سازگاری		میزان تحمل عقاید و آرای مخالف، ارزشمند شمردن کارکنان و تشویق آنها به برخورد و انتقاد آزادانه	۷-۲-۳-۶-۸-۱۱-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۱-۳۵-۴۰-۴۱-۴۳-۵-

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

	پایداری و ثبات	قابلیت پیش بینی، امنیت و استفاده از رویه ها و قوانین رسمی برای اداره افراد	۶-۱۱-۱۷-۱۲-۱۴-۱۸-۱۳-۲۱-۲۲-۱۰-۲۹-۳۴
	ماموریت	میزان مسئولیت فردی افراد در دستیابی به اهداف سازمان، تصمیم گیری و حل مشکلات بدون نظارت مستقیم سرپرستان.	۱۹-۲۲-۲۴-۱۵-۲-۹-۱۷-۵-۱۳-۳۱-۳۲-۳۴-۳۹-۲۱-۳۷-۲۷
هوش	هوش هیجانی	سازگاری، واقعیت پذیری، انعطاف پذیری، حل مسئله، خلق و خوی عمومی، خوش بینی، شادمانی، خودآگاهی عاطفی، خود ابرازی، عزت نفس، خودشکوفایی، استقلال، تحمل استرس، کنترل تکانه ها، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی،خودآگاهی از طریق شناخت عمیق عواطف، هیجانها و حالات روانی دیگران، شناخت نقاط قوت و ضعف و توانایی ارزیابی صحیح .خود مدیریتی، توانایی کنترل و اداره کردن عواطف و هیجانها، توانایی حفظ آرامش در شرایط بحرانی و استرس زا، توانایی خودانگیزشی و ابراز حالات درونی. آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، برقراری ارتباطات تأثیرگذار، تشریک مساعی و کارگروهی	۴-۶-۸-۱۱-۱۹-۲۲-۲۴-۱۵-۲-۹-۱۷-۵-۱۳-۳۱-۳۲-۳۴-۳۹-۲۵-۳۵-۲۹-۳۸-۴۲-۲۱-۳۷-۲۷
	هوش استراتژیک	آینده نگری؛ بینش اجتماعی؛ هم افزایی سازی؛ ایده سازی؛ کل گرایی؛ نگرش فلسفی؛ قدرت تشخیص؛ قدرت پیش بینی؛ استنباط ابهام؛ سازگاری؛ تحلیل ذهنی یکپارچه سازی؛ کار آفرینی	۲-۳-۶-۸-۱۱-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۱-۳۵-۳۷-۳۵-۳۶-۴۴
	هوش سازمانی	هدفمندی و نگاه استراتژیک، مهارت ایجاد اهدف مشترک، روحیه قوی، تلاش زیاد، جمع گرایی، تعهد مدیریتی، تغییرپذیری، تفویض اختیار و تسهیل گری کارها، حمایت و نوآوری، قدر دانی از دانش کارکنان، پذیرش اشتباهات، تسهیم دانش، توان برخورد با بحران و چالشها، اخذ بازخورد مداوم	۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۱-۳۵-۳۷-۳۸-۴۰-۴۱-۴۴

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مرحله ششم- کنترل کیفیت پژوهش:

در پژوهش حاضر برای کنترل و سنجش پایای مفاهیم بدست آمده، منابع علمی مورد استفاده به صورت دقیق بررسی شدند و فرایند تحقیق از ابتدا تا کدگذاری بار دیگر مورد بررسی قرار گرفت همچنین از نظرات خبرگان استفاده شد. پژوهشگران نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته های را در اختیار ۲ نفر از متخصصان قرار دادند که بعد از دسته بندی کدها در مفاهیم یافته های خبرگان با مفاهیم استخراج شده در پژوهش حاضر مقایسه شد که پژوهشگران به به بررسی فرایند تحلیل و اعتبار یافته ها بپردازند که نتایج نشان دهنده مقبولیت تحلیل داده‌ها بود.

مرحله هفتم- ارائه یافته ها:

در این مرحله یافته های حاصل از مراحل قبل جمع بندی و ارائه شدند که این یافته ها نشان دهنده کدها، مضامین و مقولات مستخرج از منابع نهایی پژوهش است . تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش منجر به شناسایی ۱۴۱ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان دهنده و۳ مضمون فراگیر شد.

مضمون فراگیر	مضامین دهنده	سازمان	مضامین پایه
مهارت ها	مهارتهای فردی		خود ادراکی، انطباق پذیری، قدرت تصمیم گیری، یادگیری مادام العمر، ارتباطات قوی، برنامه ریزی، خلاقیت، استفاده از تجارب افراد موفق، نگرش، انگیزه، سلامت روانی، دانش علمی، هوش، تعهد، هدفمندی، تحول گرایی
	مهارتهای بین فردی		کارتیمی، استعداد مداری، ایده پروری، مهارت رهبری، مشارکت ، پشتیبانی و حمایت، مشتری مداری، مذاکره، الهام بخشی
	مهارتهای دیجیتالی		سواد دیجیتال، استراتژی دیجیتال، تسلط بر ابزارهای دیجیتال، محتوای آموزشی دیجیتال، روش تدریس دیجیتال ، برنامه درسی دیجییتال، ،شایستگی دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، هویت دیجیتال، مفاهیم دیجیتال، رایانش ابری، امنیت اطلاعات، معماری دیجیتال، منابع دیجیتال

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

	مهارتهای سازمانی	نظارت و کنترل، مدیریت افراد، مدیریت مالی، تجاری سازی، تحقیق و توسعه، بازاریابی، کارآفرینی، پاداش و تشویق، توسعه منابع انسانی، زیر ساخت سازمانی، ارتباطات سازمانی، گزارش دهی،تعهد به قوانین سازمانی
فرهنگ	مشارکت	تعهد بالا، وجدان کاری، مدیریت کیفی، فرهنگ رقابتی، تطبیق فرد با شغل، توسعه شغل، علاقه و وفاداری به سازمان، پاسخگویی به ارباب رجوع، انتقال مهارت ها، شایسته سالاری، نظام انگیزشی
	سازگاری	میزان تحمل عقاید و آرای مخالف، ارزشمند شمردن کارکنان و تشویق آنها به برخورد و انتقاد آزادانه
	پایداری و ثبات	قابلیت پیش بینی، امنیت و استفاده از رویه ها و قوانین رسمی برای اداره افراد
	ماموریت	میزان مسئولیت فردی افراد در دستیابی به اهداف سازمان، تصمیم گیری و حل مشکلات بدون نظارت مستقیم سرپرستان.
هوش	هوش هیجانی	سازگاری، واقعیت پذیری، انعطاف پذیری، حل مسئله، خلق و خوی عمومی، خوش بینی، شادمانی، خودآگاهی عاطفی، خود ابرازی، عزت نفس، خودشکوفایی، استقلال، تحمل استرس، کنترل تکانه ها، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی، خودآگاهی از طریق شناخت عمیق عواطف، هیجانها و حالات روانی دیگران، شناخت نقاط قوت و ضعف و توانایی ارزیابی صحیح .خود مدیریتی، توانایی کنترل و اداره کردن عواطف و هیجانها، توانایی حفظ آرامش در شرایط بحرانی و استرس زا، توانایی خودانگیزشی و ابراز حالات درونی. آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، برقراری ارتباطات تأثیرگذار، تشریک مساعی و کارگروهی
	هوش معنوی	امید بخشی، الهام بخشی، انگیزه افرینی، ارزش آفرینی، کمال یابی و کمال دهی، شادی آفرینی، فرزانگی، ارتباط معنوی، نماد سازی، خدمتگزاری، توانمند سازی معنوی، ایمان به کار، اشتیاق مضاعف، نمادگرایی عملی
	هوش استراتژیک	آینده نگری؛ بینش اجتماعی؛ هم افزایی سازی؛ ایده سازی؛ کل گرایی؛ نگرش فلسفی؛ قدرت تشخیص؛ قدرت پیش بینی؛ استنباط ابهام؛ سازگاری؛ تحلیل ذهنی یکپارچه سازی؛ کار آفرینی
	هوش سازمانی	هدفمندی و نگاه استراتژیک، مهارت ایجاد اهدف مشترک، روحیه قوی، تلاش زیاد، جمع گرایی، تعهد مدیریتی، تغییرپذیری، تفویض اختیار و تسهیل گری کارها، حمایت و نوآوری، قدر دانی از دانش کارکنان، پذیرش اشتباهات، تسهیم دانش، توان برخورد با بحران و چالشها، اخذ بازخورد مداوم

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی رهبری دیجیتال برای مدیران دانشگاهی، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و فرایند فراترکیب انجام شد. یافته‌های تحقیق منجر به استخراج دوازده مؤلفه اصلی شد که ابعاد متنوعی از توانمندی‌های مدیریتی در بستر دیجیتال را پوشش می‌دهند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های فردی، بین‌فردی، دیجیتالی، سازمانی، مشارکت، سازگاری، پایداری، مأموریت، هوش هیجانی، هوش استراتژیک، و هوش سازمانی.

مهارت‌های فردی به عنوان زیربنای رهبری، نقش اساسی در تقویت درونی مدیران دانشگاه ایفا می‌کند؛ مهارت‌هایی که در مواجهه با چالش‌ها همچون ستون‌هایی استوار از فروریزی جلوگیری می‌کند. در کنار آن، مهارت‌های بین‌فردی با تأکید بر تعامل سازنده، همدلی و ارتباط مؤثر، مسیر تحقق اهداف سازمانی در عصر دیجیتال را هموار می‌سازد. مدیران برخوردار از این مهارت‌ها نه‌تنها کارایی فردی، بلکه موفقیت تیمی را نیز ارتقاء می‌دهند.

در حوزه فناوری، مهارت‌های دیجیتالی به عنوان ابزاری حیاتی برای عبور از مقاومت در برابر تغییر، نقش کلیدی در تسریع روند دیجیتالی‌شدن دانشگاه‌ها ایفا می‌کند. با توجه به فرصت‌های رقابتی ایجادشده توسط تحولات دیجیتال، سرمایه‌گذاری بر ارتقای این مهارت‌ها ضرورتی استراتژیک محسوب می‌شود. همچنین، مهارت‌های سازمانی که شامل سازماندهی منابع و زمان و حفظ بهره‌وری فردی و گروهی است، توانایی مدیران را در اجرای کارآمد وظایف ارتقاء می‌دهد.

مشارکت نیز به عنوان راهبردی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری و کارایی نظام دانشگاهی مطرح است. گرچه ساختارهای سنتی دانشگاهی گاهی مانع از بروز مدیریت مشارکتی می‌شوند، اما توسعه الگوهای مشارکتی نشان‌دهنده گذار به سمت رفتارهای انسانی‌تر و مشارکت‌جوتر در مدیریت دانشگاه‌هاست.

در مواجهه با تغییرات گسترده محیطی، سازگاری به مثابه قابلیت ضروری برای بقای دانشگاه‌ها مطرح است. دانشگاه‌های موفق به‌جای تمرکز صرف بر کنترل، به تقویت انعطاف‌پذیری و اعتماد درون‌سازمانی روی می‌آورند. در همین راستا، پایداری نیز به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی، بر اتخاذ رویکرد سیستمی و همه‌جانبه برای هماهنگی با تحولات محیطی تأکید دارد.

از سوی دیگر، مأموریت روشن و استراتژیک دانشگاه، جهت‌دهنده اصلی فعالیت‌ها و مبنای تدوین سیاست‌های اجرایی است. مأموریتی که ریشه در فلسفه وجودی دانشگاه دارد و تضمین‌کننده همسویی فعالیت‌ها با اهداف کلان آموزشی و پژوهشی است.

در بُعد انسانی‌تر رهبری، هوش هیجانی اهمیت ویژه‌ای دارد. توانایی رهبران در درک، کنترل و هدایت هیجانات خود و دیگران نه‌تنها زمینه‌ساز ارتقای عملکرد کارکنان، بلکه تقویت انگیزش، تعهد و اعتماد در فضای دانشگاهی است. همچنین، هوش استراتژیک

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

با ایجاد توان تحلیل محیط درونی و بیرونی دانشگاه، مدیران را در طراحی واکنش‌های اثربخش و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه یاری می‌دهد.

در نهایت، هوش سازمانی با فراهم‌سازی بستر دسترسی به داده‌های دقیق و تحلیل‌پذیر، نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ایفا می‌کند. بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتالی و داشبوردهای مدیریتی، امکان مدیریت کارآمد، بدون اتکا به روش‌های آزمون و خطا را فراهم می‌آورد.

در مجموع، رهبری دیجیتال در آموزش عالی مفهومی چندبعدی و ترکیبی است که نیازمند توسعه هم‌زمان مهارت‌های انسانی، فناورانه، شناختی و سازمانی در مدیران دانشگاهی است. توجه به این مؤلفه‌ها می‌تواند دانشگاه‌ها را در مسیر تحول دیجیتال، ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی، و دستیابی به جایگاه رقابتی یاری رساند.

منابع:

آقاجانی مینا، مهداد علی(۱۳۹۸)، تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان،فصلنامه دانش و پژوهش د روانشناسی کاربردی، شماره ۱، ۳۵-۴۶

آذر خدیجه، ربانی خواه فهیمه (۱۴۰۰) شناسایی مولفه های موثر بر پیدایش و توسعه دانشگاه نسل چهارم، فصلنامه آموزش مهندسی ایران، شماه ۹۱، ۹۵-۱۱۳

آراد امید، محمدداودی، تقی پورظهیر علی(۱۳۹۹)، شناسایی ابعاد و مولفه های رهبری اصیل دردانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۳، ۴۳-۶۱

برزگر نادر، قورچیان نادر قلی، تقی پور ظهیرعلی(۱۳۹۹)، ارایه مدلی جهت خلق ظرفیت نوآوری در مدیریت دانشگاهی ایران، فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظامهای آموزشی، شماره ۱، ۴۳-۷۰

ملازهی مصطفی، سلاجقه سنجر، حسنی احمدیه صدیقه، فیروزآبادی آمنه، جلالی جواران رحمان(۱۴۰۰). طراح و اعتبار سنجی الگوی رهبری دیجیتال در نظام آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت راهبردی، ۸۱

عظیمی مطلق سارا، عطایی محمد(۱۴۰۰) رهبری تحول آفرین، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره۸۳، ۱۱۱۵-۱۱۴۱

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

دلشاد عبدالحمید، قورچیان نادرقلی، جعفری پریوش(۱۳۹۶) ، مدل رهبری اثر بخش دانشگاه جامع علمی کاربردی،فصلنامه رهیافتی تو دمدیرت آموزشی، شماره ۴

ناطقی، هاشم؛ قربانعلی قربانزاده سوار، وحید بدری(۱۳۹۸)،پیامدهای شکاف دیجیتال بر شکاف فرهنگی از منظر پدافند غیرعامل، دو فصلنامه مقابله با عملیات روانی، دوره ۷ ،۲۳-۴

پاشایی یوسف کندی عزیزه، حسنی محمد(۱۴۰۰) پدیدار شناسی تجربه زیسته رهبری آموزشی مدیران گروه دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه ارومیه، فصلنامه آموزش مهندسی ایران، شماره ۹۲، ۱۳۱-۱۵۲

فراستخواه مقصود، خان عزیزی محمد، امین بیدختی علی اکبر، نوه ابراهیم عبدالرحیم(۱۳۹۹) طراحی الگوی عوامل برون دانشگاهی ارتقاء دانشگاهها در رتبه بندی ملی و بین المللی، فصلنامه پژوهش برنامه و توسعه، شماره ۲

Tang, S. M., & Tien, H. N. (2020). Digital Transformation Trend in Vietnam Higher Education: Blended Learning Model. International Journal of Social Science and Economics Invention, 6(07), 304-to

Tanniru, M., & Peral, J. (2021). Digital Leadership in Education. Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos (Emerald Studies in Higher Education, Innovation and Technology), Emerald Publishing Limited, 73-91

Latif, K. A., Mahmood, N. H. N., & Ali, N. R. M. (2020). Exploring sustainable human resource management change in the context of digital banking. Journal of Environmental Treatment Techniques, 8(2), 779-786.

Skinner, G., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi, O., & Aldawood, H. (2019, July). Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: a Critical Appraisal. In 2019 International Conference in Engineering Applications (ICEA) (pp. 1-7). IEEE

Rüth, R., & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 1-6.

Guthrie, K. L., & Meriwether, J. L. (2018). Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. New directions for student leadership, 2018(158), 99-110.

Lakzian, M., & Eslamkhai, M. (2018). Challenges of Digital Transformation and its Research Processes, Second National Conference on Organizational Architecture Advances, Shiraz. [in Persian].

Bodlaei, H., Mohamadimoghadam, Y., & Keshavarz, B. (2018). Qualitative study of the roles of digital footprint in human resource management. Human resource management research. 9 (1), 44-74. [in Persian].

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

Jingping sun, Xuejun chen, Sijia Zhang (2017). A Review Research Evidence on the Antecedents o Transformational leadership Education sciences .MDPI

Dragana Jovanoic, Marina Ciric(2016). Benefits of Transformational Leadership in the context of Education. The European Proceedings of Social& Behavioural Sciences EpSBS

Saud khan(2017).To Evaluate the Impact of Transformational Leadership on Organizational Learning. International Journal of research in commerce& management to evaluate the Impact of Transformational leadership.8.

R.Agustina,Muladi Muladi, Waras kamdi, Didik Nurhadi(2020). Leadership Selection at Vocational Education Based in Digital Leadership Model Using AHP Method .ResearhGate.

Sabrina zeike, Katheine Badbury,Lara Lindert , Holger Pfaff(2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-being. International journal of Environment Research and Public health.

Oztel, H. (2020). Fourth generation university: co-creating a sustainable future. Journal Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals Quality Education, 1-13. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_77-1

Lukovics, M. & Zuti, B. (2018). Fourth generation universities and regional development - presentation slides University of szeged, doctoral School of economics, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3117263

Yergler, Jeffrey D. “Organizational Culture and Leadership, 4th ed.20121Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership, 4th Ed.. San Francisco, CA: Jossey-Bass 2010. 400 Pp. (Amazon) Paperback, ISBN: 978-0-470-19060-9.” Leadership & Organization Development Journal 33, no. 4 (June 2012): 421–423. doi:10.1108/01437731211229331.

Antonopoulou H ,HalkiopoulosC , Olympia B, Beligiannis G (2021) Transformational leadership and Digital skills in Higher Education Institutes, Emerging Science Journal ,vol 5,No,Ferbruary ,2021

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]