

توسعه فردی و تحول سازمانی

الگوی پیامدهای سازمانی رهبری دوسوتوان در مدیران آموزشی شهر تهران: رویکرد کیفی مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته

فائزه هدایتی راد^۱، صغری افکانه^۲، محمدنقی ایمانی^۳

شیوه استاندارددهی: هدایتی راد، فائزه، افکانه، صغری، و

ایمانی، محمدنقی. (۱۴۰۵). الگوی پیامدهای سازمانی رهبری

دوسوتوان در مدیران آموزشی شهر تهران: رویکرد کیفی

مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۴(۱)، ۲۳-۱.

۱. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: safkaneh@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۲۰ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۳۰ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۹ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۲ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۷ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مؤثر بر پیامدهای سازمانی رهبری دوسوتوان در مدیران آموزشی شهر تهران بود تا الگویی بومی برای توسعه نوآوری دوسویه در مؤسسات آموزش عالی ایران ارائه شود. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و از نظر روش، کیفی با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولان حوزه آموزش عالی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. در نهایت ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. داده‌ها با روش تحلیل مضمون سه مرحله‌ای گلیزر شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند. برای پایایی، از ضریب توافق درون‌موضوعی (۰/۸۵) و بازآزمون استفاده گردید و روایی نیز با تأیید خبرگان و تطبیق اعضا تضمین شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری دوسوتوان در آموزش عالی شامل شش بعد اصلی است: مفهوم دوسوتوانی (اکتشاف و بهره‌برداری)، ویژگی‌های رهبران دوسوتوان (انعطاف‌پذیری، تیم‌سازی، حل تعارض، مدیریت زمان)، جایگاه دوسوتوانی (مدیریت نیروهای چندوجهی، تخصیص منابع، تنظیم روابط گروهی)، اقدامات مدیریتی (مشارکتی، حمایتی، راهبردی)، حوزه‌های تأثیر دوسوتوانی (فردی، سازمانی، محیطی) و پیامدهای دوسوتوانی در آموزش عالی (بهبود مدیریت عملکرد، توسعه فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و بهبود ارتباط با صنعت). این ابعاد با ۱۹ تم سازمان‌دهنده و ۷۵ تم پایه تبیین شدند. نتایج نشان داد که رهبری دوسوتوان از طریق ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری، موجب ارتقای نوآوری سازمانی، بهبود عملکرد آموزشی، تقویت فرهنگ یادگیری و افزایش تعامل دانشگاه با صنعت می‌شود. الگوی نهایی پژوهش می‌تواند به مدیران آموزشی در جهت تصمیم‌گیری مؤثر، پرورش رهبران دوسویه و ارتقای پایداری سازمان‌های آموزشی کمک کند.

کلیدواژگان: رهبری دوسوتوان، پیامدهای سازمانی، نوآوری دوسویه، آموزش عالی، مدیران آموزشی

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Organizational Consequences Model of Ambidextrous Leadership in Educational Managers of Tehran: A Qualitative Study Based on Semi-Structured Interviews

Faezeh Hedayatirad¹, Soghra Afkaneh^{1*}, Mohammad Naghi Imani²

1. Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran
2. Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: safkaneh@iau.ac.ir

How to cite: Hedayatirad, F., Afkaneh, S., & Imani, M. N. (2026). Organizational Consequences Model of Ambidextrous Leadership in Educational Managers of Tehran: A Qualitative Study Based on Semi-Structured Interviews. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-23.

Submit Date: 08 July 2025

Revise Date: 14 October 2025

Accept Date: 21 October 2025

Initial Publish: 22 October 2025

Final Publish: 09 April 2026

Abstract

The purpose of this study was to identify the indicators, components, and dimensions influencing the organizational consequences of ambidextrous leadership among educational managers in Tehran, aiming to develop a localized framework for dual innovation in higher education institutions. This study was a fundamental qualitative research using a grounded theory approach and thematic analysis. The statistical population consisted of academic and organizational experts in higher education who were selected through purposive and snowball sampling. A total of 15 participants were interviewed until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed through Glaser's three-step coding process (open, axial, and selective coding). The reliability of coding was confirmed through inter-coder agreement (0.85) and test-retest methods, while validity was ensured through expert review and member checking. The analysis revealed six main dimensions of ambidextrous leadership in higher education: (1) concept of ambidexterity (exploration and exploitation), (2) characteristics of ambidextrous leaders (flexibility, team building, conflict resolution, time management), (3) position of ambidexterity (multi-dimensional workforce management, resource allocation, group relationship regulation), (4) managerial actions (participatory, supportive, and strategic actions), (5) affected domains (individual, organizational, and environmental), and (6) consequences of ambidexterity in higher education (improved performance management, organizational culture development, organizational flexibility, and enhanced industry relations). In total, 19 organizing themes and 75 basic themes were extracted. The results indicate that ambidextrous leadership enhances innovation, performance, and adaptability in educational institutions by balancing exploration and exploitation processes. It strengthens learning-oriented culture and fosters collaboration between academia and industry. The proposed model provides practical insights for developing ambidextrous leadership competencies among educational managers to achieve sustainable organizational growth.

Keywords: *Ambidextrous leadership; Organizational consequences; Dual innovation; Higher education; Educational managers*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

رهبری در سازمان‌های آموزشی امروزه بیش از هر زمان دیگری نیازمند بازتعریف در پرتو تغییرات شتابان جهانی، تحولات فناورانه و انتظارات نوین از نظام‌های آموزش عالی است. محیط‌های آموزشی دیگر صرفاً به‌عنوان نهادهای انتقال دانش عمل نمی‌کنند، بلکه به کانون‌های یادگیری، نوآوری، و پرورش مهارت‌های انسانی و فناورانه بدل شده‌اند. در چنین فضایی، ظهور رهبری دوسوتوان (Ambidextrous Leadership) به‌عنوان رویکردی که میان بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید تعادل برقرار می‌کند، پاسخی نظری و کاربردی به چالش‌های پیچیده آموزش عالی تلقی می‌شود (Kafetzopoulos, 2022). رهبری دوسوتوان، تلفیقی از عقلانیت راهبردی و انعطاف خلاق است که به مدیران امکان می‌دهد همزمان نوآوری و کارایی را دنبال کنند و از این طریق پایداری سازمانی و رشد بلندمدت را تضمین نمایند (Khan & Ullah, 2025).

در جهان امروز، دانشگاه‌ها با فشارهای فزاینده‌ای برای پاسخ به نیازهای بازار کار، توسعه مهارت‌های بین‌رشته‌ای و تربیت فارغ‌التحصیلانی مواجه‌اند که نه تنها دانش‌محور، بلکه مهارت‌محور و کارآفرین باشند (Alanazi & Benlaria, 2023). شکاف میان نتایج آموزش عالی و نیازهای بازار کار موجب شکل‌گیری جنبشی جهانی در جهت بازاندیشی در رهبری آموزشی شده است؛ به‌گونه‌ای که رهبران آموزشی، نقش خود را از مدیریت صرف به هدایت استراتژیک مبتنی بر نوآوری و چابکی تغییر داده‌اند (Tankutay & Çolak, 2025). در این میان، توانایی مدیران در ایجاد توازن بین مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی، نیازمند مهارتی است که رهبری دوسوتوان به آن پاسخ می‌دهد (Vahedi et al., 2022).

مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سبک رهبری دوسوتوان، از طریق ارتقای یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد محیطی پویا برای تعامل میان اکتشاف و بهره‌برداری، موجب بهبود عملکرد آموزشی و توسعه فرهنگ سازمانی می‌شود (Zaman et al., 2024). به تعبیر دیگر، رهبران دوسوتوان نه تنها مدیریت منابع را بهینه می‌سازند، بلکه بستری برای خلاقیت، انعطاف‌پذیری و نوآوری فراهم می‌کنند (Omrani et al., 2022). در زمینه آموزش عالی، این نوع رهبری به معنای تشویق دانشگاه‌ها برای استفاده از دانش موجود در حل مسائل جاری، در حالی است که هم‌زمان مسیرهای جدیدی برای تحقیق، فناوری و همکاری با صنعت می‌گشاید (Kebede et al., 2024).

در عصر پساکرونا، چالش‌های جدیدی همچون آموزش ترکیبی، تحول دیجیتال، و نیاز به توسعه مهارت‌های نرم، ضرورت رهبری دوسوتوان را برجسته‌تر ساخته‌اند (Karimi & Khawaja, 2025). رهبران آموزشی امروز باید توانایی سازگاری با فناوری‌های نوین، مدیریت منابع انسانی در بسترهای مجازی، و ایجاد فرهنگ نوآوری در شرایط عدم قطعیت را داشته باشند (Norman et al., 2025). رهبری سنتی مبتنی بر کنترل و ساختار، دیگر پاسخگوی این نیازها نیست؛ بلکه رهبر دوسوتوان باید در عین حفظ ثبات و نظم، توانایی مدیریت تغییر و ابداع را نیز داشته باشد (Heydari Fard & Pour Norouz, 2025). این سبک رهبری، ترکیبی از تفکر تحلیلی و شهودی است و توانایی هدایت تیم‌ها در مسیر اکتشاف (Exploration) و بهره‌برداری (Exploitation) را به‌طور همزمان فراهم می‌سازد (Khan & Ullah, 2025).

از سوی دیگر، تغییر رویکرد آموزش عالی از دانش‌محوری به مهارت‌محوری، اهمیت مهارت‌های نرم مانند ارتباط، همکاری، خلاقیت و تفکر انتقادی را دوچندان کرده است (Jasim Mohammed et al., 2023). مهارت‌های نرم نه تنها پیش‌شرط موفقیت دانشجویان در بازار کار محسوب می‌شوند، بلکه پیش‌نیاز تحقق رهبری دوسوتوان در محیط‌های آموزشی‌اند (Mwita et al., 2023). تربیت رهبران آموزشی توانمند

در مدیریت تیم‌های چندرشته‌ای و محیط‌های یادگیری ترکیبی مستلزم توانایی پرورش این مهارت‌ها در سطح دانشگاهی است (Culcasi & Paz Fontana Venegas, 2023).

بر اساس یافته‌های پژوهش‌های اخیر، دانشگاه‌های موفق جهان آن‌هایی هستند که توانسته‌اند میان توسعه مهارت‌های سخت و نرم دانشجویان و کارکنان تعادل برقرار کنند (Lamri & Lubart, 2023). چنین نگاهی به «مهارت به مثابه سرمایه انسانی» باعث می‌شود رهبری دوسوتوان نقش تسهیل‌کننده‌ای در ایجاد محیط‌های یادگیری پویا ایفا کند (Reith-Hall & Montgomery, 2023). رهبران آموزشی با بهره‌گیری از رویکرد دوسوتوان می‌توانند از یک‌سو نظام‌های آموزشی را برای پاسخ به نیازهای جامعه آماده سازند و از سوی دیگر، فرهنگ نوآوری و انعطاف‌پذیری را در سازمان‌های خود نهادینه کنند (Sariakin et al., 2025).

در نظام آموزش عالی ایران نیز، ضرورت بازتعریف رهبری آموزشی با تأکید بر دو بعد نوآوری و بهره‌وری احساس می‌شود. بسیاری از دانشگاه‌های کشور هنوز از رویکردهای مدیریتی سنتی استفاده می‌کنند که با الزامات یادگیری در قرن بیست‌ویکم فاصله دارد (Tousi et al., 2025). در چنین شرایطی، ایجاد الگوهای بومی برای رهبری دوسوتوان، می‌تواند بستری برای انطباق دانشگاه‌ها با تغییرات محیطی و تحولات جهانی فراهم آورد (Taghavi et al., 2023). پژوهشگران تأکید کرده‌اند که نظام‌های آموزشی ایران باید میان تولید علم و مهارت‌افزایی تعادل برقرار کنند تا بتوانند در مسیر اقتصاد دانش‌بنیان حرکت نمایند (Ghorbani et al., 2023).

از منظر نظری، رهبری دوسوتوان پیوندی میان نظریه‌های رهبری تحول‌گرا و تعاملی برقرار می‌کند (Jain, 2023). رهبر دوسوتوان، ضمن حفظ ارتباطات میان‌فردی مؤثر و تعامل با اعضای تیم، محیطی ایجاد می‌کند که نوآوری در آن تشویق شود و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت فعال داشته باشند (Sariakin et al., 2025). در چنین چارچوبی، «اعتماد سازمانی» و «ایمنی روانی» دو سازه کلیدی‌اند که امکان بروز خلاقیت و رفتارهای نوآورانه را فراهم می‌آورند (Zaman et al., 2024). رهبران دوسوتوان با برقراری توازن میان کنترل و آزادی، زمینه رشد و شکوفایی فکری اعضای سازمان را مهیا می‌کنند (Pai & Mayya, 2022).

نکته قابل توجه آن است که دوسوتوانی صرفاً یک مهارت فردی نیست، بلکه قابلیت سازمانی است که در بستر ساختار، فرهنگ و سیاست‌های منابع انسانی شکل می‌گیرد (Hassanpour et al., 2023). در سازمان‌های آموزشی، رهبری دوسوتوان به مدیران اجازه می‌دهد تا میان وظایف آموزشی و پژوهشی، الزامات اداری و مأموریت‌های توسعه‌ای توازن برقرار کنند (Vahedi et al., 2022). این نوع رهبری در دانشگاه‌های پویا، عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد، ارتقای رضایت کارکنان، و توسعه همکاری‌های علمی است (Kebede et al., 2024).

از منظر کارکردی، رهبری دوسوتوان، بستری برای پیوند میان سیاست‌های کلان آموزشی و نیازهای واقعی جامعه فراهم می‌کند (Sawalhi, 2025). در این راستا، رهبران آموزشی نقش میانجی میان دانشگاه، صنعت و بازار کار را ایفا می‌کنند (Alanazi & Benlaria, 2023). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که به‌کارگیری رویکردهای دوسوتوان در مدیریت دانشگاهی، موجب ارتقای نوآوری آموزشی، گسترش همکاری‌های بین‌المللی، و افزایش بهره‌وری منابع می‌شود (Orr et al., 2023). همچنین، این رهبران قادرند با بهره‌گیری از شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، تعارضات سازمانی را به فرصت‌های یادگیری تبدیل کنند (Tankutay & Çolak, 2025).

در دهه اخیر، با ظهور فناوری‌های دیجیتال و تحول آموزش مجازی، رهبری دوسوتوان به‌عنوان راهکاری مؤثر برای تطبیق سازمان‌های آموزشی با تغییرات فناورانه مطرح شده است (Norman et al., 2025). این رهبران می‌توانند از ابزارهای دیجیتال برای افزایش تعاملات آموزشی،

بهبود کیفیت یادگیری و تسهیل تبادل دانش استفاده کنند (Heydari Fard & Pour Norouz, 2025). در این میان، مفهوم «رهبری هوشمند» نیز به عنوان یکی از شاخه‌های نوین رهبری آموزشی، مکملی برای رهبری دوسوتوان محسوب می‌شود (Tousi et al., 2025). رهبران هوشمند و دوسوتوان، با ترکیب داده‌محوری، بینش انسانی و تفکر سیستمی، می‌توانند نظام آموزش عالی را به سوی آینده‌ای پایدار هدایت کنند.

از سوی دیگر، چالش بیکاری فارغ‌التحصیلان و ناهماهنگی میان آموزش‌های دانشگاهی و نیاز بازار کار، ضرورت پیوند دوسویه میان دانشگاه و صنعت را دوجندان کرده است (Keykha, 2022). این شکاف مهارتی نه تنها یک مسأله اقتصادی، بلکه چالشی مدیریتی و رهبری است که نیازمند بازتعریف سیاست‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کاربردی در دانشگاه‌ها است (Meta, 2022). آموزش مهارت‌محور، با تأکید بر کارآفرینی، خلاقیت و ارتباط مؤثر، نقش کلیدی در تحقق رهبری دوسوتوان ایفا می‌کند (Firoozi Laktrashani et al., 2022). از این منظر، دانشگاه‌های مهارت‌محور در کشورهای توسعه‌یافته با اتخاذ رویکرد دوسوتوان توانسته‌اند در تربیت نیروی انسانی کارآمد، نقش مؤثری ایفا کنند (Taghavi et al., 2023).

همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که پیوند میان مهارت‌های نرم و رهبری دوسوتوان در تقویت توانایی‌های ارتباطی، حل مسئله و سازگاری مدیران آموزشی اهمیت بنیادین دارد (Reith-Hall & Montgomery, 2023). در چنین محیطی، آموزش‌های هدفمند مهارت‌های بین‌فردی و اجتماعی، به رهبران کمک می‌کند تا در مدیریت تعارضات، انگیزش کارکنان و تصمیم‌گیری‌های پیچیده موفق‌تر عمل کنند (Chouksey & Jaiswal, 2023). ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و تشویق به بازخورد دوطرفه نیز از اصول کلیدی در ساختار رهبری دوسوتوان محسوب می‌شود (Tuononen et al., 2022).

در کنار این تحولات، ضرورت ایجاد الگوهای بومی برای رهبری آموزشی در ایران به‌ویژه در سطح مدیران آموزش عالی بیش از پیش احساس می‌شود (Omrani et al., 2022). بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه دوسوتوانی بر سازمان‌های صنعتی و تولیدی تمرکز داشته‌اند و کمتر به فضای آموزشی و دانشگاهی پرداخته‌اند (Hassanpour et al., 2023). در حالی که ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و اجتماعی آموزش عالی ایران اقتضا می‌کند الگوی خاصی برای رهبری دوسوتوان طراحی شود که با بافت محلی و چالش‌های مدیریتی این بخش سازگار باشد (Ghorbani et al., 2023).

از منظر روان‌شناسی سازمانی، رهبران دوسوتوان از سطح بالایی از تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و بینش آینده‌نگر برخوردارند که به آنان امکان می‌دهد در شرایط بحرانی، ثبات تصمیم‌گیری را حفظ و نوآوری را هدایت کنند (Hadijah, 2025). چنین رهبرانی از طریق الهام‌بخشی و تقویت خودکارآمدی در اعضای سازمان، ظرفیت یادگیری و خلاقیت را افزایش می‌دهند (Sariakin et al., 2025). در آموزش عالی، این ویژگی‌ها نه تنها موجب ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری می‌شود، بلکه نقش مهمی در مدیریت تغییرات آموزشی، انطباق با فناوری و تعامل بین‌سازمانی دارد (Karimi & Khawaja, 2025).

با وجود پیشرفت‌های نظری، شکاف قابل‌توجهی میان مفهوم‌سازی رهبری دوسوتوان و کاربرد عملی آن در نظام آموزش عالی ایران وجود دارد (Salar et al., 2022). بسیاری از دانشگاه‌ها هنوز فاقد سازوکارهای منسجم برای توسعه مهارت‌های مدیریتی دوسوتوان‌اند و برنامه‌های آموزشی موجود به‌طور محدود بر مهارت‌های رهبری تمرکز دارند (Norouz Zadeh & Vazifeh Damirchi, 2022). علاوه بر این، پژوهش‌های داخلی اغلب به بررسی سطح فردی پرداخته و ابعاد سازمانی و محیطی دوسوتوانی را نادیده گرفته‌اند (Mohammadi

(Masoudi et al., 2022). از این رو، نیاز به پژوهشی جامع برای شناسایی مؤلفه‌ها و پیامدهای سازمانی رهبری دوست‌توان در آموزش عالی کشور وجود دارد.

در نتیجه، رهبری دوست‌توان در سازمان‌های آموزشی، کلید دستیابی به چابکی، نوآوری و یادگیری پایدار است. این رویکرد، مدیران را قادر می‌سازد تا ضمن حفظ کارایی نظام آموزشی، مسیرهای جدیدی برای توسعه، خلاقیت و پاسخگویی به نیازهای جامعه ایجاد کنند (Mishra & Sahoo, 2022). در چنین چارچوبی، هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد، شاخص‌ها و پیامدهای سازمانی رهبری دوست‌توان در میان مدیران آموزشی شهر تهران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به جهت اینکه در تلاش برای کشف الگوی پیامدهای سازمانی رهبری دوست‌توان در مدیران آموزشی شهر تهران و درک بین متغیرها، اصول، قوانین و ساخت الگویی مخصوص بخش آموزش عالی را دنبال می‌کند و از سوی دیگر در آن سعی شد تا حد امکان به توسعه مرزهای دانش رهبری دوست‌توان در مدیران آموزشی شهر تهران کمک نماید. از نظر هدف پژوهشی بنیادی به شمار می‌رود. لذا رویکردی کیفی و برای طراحی پیامدهای سازمانی رهبری دوست‌توان در مدیران آموزشی شهر تهران، بود. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر را خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و سازمانی (مسئولین آموزش عالی) تشکیل داده بودند و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری گلوله برفی سعی شد تا حداقل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و سازمانی (مسئولین آموزش عالی) پاسخگوی سوالات مصاحبه‌ها قرار گیرند. لذا برای رسیدن به این هدف بود که از این مجموعه تا جایی که نسبت به موضوع پژوهش اشباع نظری حاصل گردید، افراد برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع مورد نظر به صورت کاملاً غیراحتمالی انتخاب شدند. در این روش، تعداد نمونه خاصی از قبل تعیین نمی‌شود، ثانیاً از روشهای نمونه‌گیری کیفی استفاده می‌شود و تا زمانی که مدل به مرحله ساخت و اشباع نرسیده است نمونه‌گیری ادامه پیدا می‌کند. این نوع نمونه‌گیری را که طی آن افراد بخاطر اطلاعات دست‌اولی که درباره یک پدیده دارند یا به دلیل این که پدیده مورد نظر را تجربه نموده یا دیدگاه‌های خاصی درباره آن دارند انتخاب می‌شوند نمونه‌گیری مبتنی بر هدف می‌گویند. لذا از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی در این مرحله استفاده شد. با توجه به این مطالب، مصاحبه با انتخاب هدفمندی که صاحب‌نظر و آگاه در ارتباط با موضوع پژوهش (رهبری دوست‌توان) بودند آغاز شد و طی یک پروسه ۵ ماهه و مصاحبه با ۱۵ نفر پژوهشگر احساس کرد که به نقطه اشباع نظری رسیده است. در واقع این نقطه جایی بود که داده‌های جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نگردید و درصد بالایی از داده‌های مصاحبه‌های آخر تکراری بود، بنابراین در این نقطه به مصاحبه‌ها پایان داده شد. خصوصیات مشارکت کنندگان در پژوهش به شرح جداول ذیل است:

جدول ۱. خصوصیات مشارکت کنندگان در پژوهش

ردیف	نوع فعالیت	سن	تحصیلات	جنسیت	حوزه فعالیت اجرایی	دانشگاهی
P1	هیات علمی (ریاست دانشگاه)	۵۱	دکتری تخصصی	مرد	*	
P2	هیات علمی (ریاست دانشگاه)	۵۴	دکتری تخصصی	مرد	*	
P3	هیات علمی	۳۹	دکتری تخصصی	زن	*	
P4	هیات علمی	۴۲	دکتری تخصصی	مرد	*	
P5	هیات علمی	۴۸	دکتری تخصصی	زن	*	
P6	هیات علمی	۴۸	دکتری تخصصی	مرد	*	

توسعه فردی و تحول سازمانی

P۷	معاونت پژوهشی موسسات آموزش عالی	۴۲	دکتری تخصصی	مرد	*
P۸	معاونت پژوهشی موسسات آموزش عالی	۴۸	دکتری تخصصی	مرد	*
P۹	معاونت آموزشی موسسات آموزش عالی	۴۹	دکتری تخصصی	مرد	*
P۱۰	معاونت آموزشی موسسات آموزش عالی	۴۵	دکتری تخصصی	مرد	*
P۱۱	معاونت آموزشی موسسات آموزش عالی	۴۹	دکتری تخصصی	مرد	*
P۱۲	هیات علمی	۴۷	دکتری تخصصی	زن	*
P۱۳	هیات علمی	۴۰	دانشجو دکتری	زن	*
P۱۴	هیات علمی	۴۱	دانشجو دکتری	مرد	*
P۱۵	هیات علمی	۴۴	دکتری تخصصی	مرد	*

در این پژوهش ابتدا پژوهشگر به بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله پرداخت و مؤلفه‌های اصلی و تأثیرگذار مدیریت دوسوتوان در آموزش و آموزش عالی را شناسایی نمود. این موارد در خلال مصاحبه‌های کیفی به عنوان راهنمای مصاحبه مد نظر قرار گرفت. در مرحله دوم، برای فرایند جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های کیفی^۱ با صاحب‌نظران استفاده شد. مصاحبه یکی از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در گراند تئوری است. مصاحبه با سؤالات باز این امکان را برای شرکت‌کنندگان به وجود می‌آورد که تجربیات خود را در مورد پدیده مورد بررسی کاملاً توضیح دهند. مصاحبه ممکن است فردی یا گروهی، رسمی یا غیررسمی و کوتاه یا طولانی بوده و در چندین جلسه صورت گیرد. همچنین مصاحبه رسمی می‌تواند سازمان‌یافته^۲، نیمه سازمان‌یافته^۳ یا بدون ساختار^۴ باشد. در طول مصاحبه، به روش‌های مختلف مانند یادداشت‌برداری و ضبط جریان مصاحبه بر روی نوار صوتی یا تصویری اطلاعات ثبت شد. بلافاصله پس از اتمام مصاحبه یادداشت‌های مشروحی درباره جریان مصاحبه برداشته می‌شد. توانایی برای حفظ و ثبت اطلاعات از مصاحبه‌ها به اندازه جمع‌آوری آن‌ها مهم هستند و چنانچه اطلاعات به طور مناسب جمع‌آوری نشوند کیفیت اطلاعات از دست خواهد رفت. همچنین می‌توان با کسب اجازه از مصاحبه شونده از دستگاه ضبط صدا^۵ استفاده نمود (بازرگان، ۱۳۹۳). در این پژوهش، پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، از یادداشت رئوس مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه شونده اقدام نمود. با شرکت کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، در زمان و مکان مورد انتخاب این افراد مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. در این راستا، ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال گردید که در بر گیرنده عنوان، اهداف و سؤال‌های کلی مصاحبه بود تا با مصاحبه شونده‌ها با موضوع بحث آشنا شوند.

هر سؤال مصاحبه باید با عنایت به دو بُعد موضوعیت و پویایی مورد ارزشیابی قرار گیرد. بُعد موضوعیت ناظر بر تناسب سؤال با موضوع پژوهش و بُعد پویایی بر تعامل بین فردی (در رابطه با سؤال مورد نظر) در مصاحبه تأکید دارد. یک سؤال خوب در مصاحبه از نظر موضوعی به تولید دانش کمک می‌کند. سؤالات مصاحبه باید دارای سه ویژگی کوتاهی، قابل فهم بودن و عاری بودن از زبان آکادمیک باشند. باید به خاطر داشت که سؤالاتی که از قدرت موضوعیت بالایی برخوردارند، الزاماً پویایی مطلوبی را از خود نشان نمی‌دهند، مگر آنکه پژوهشگر در طرح سؤال، همزمان به هر دو بعد توجه نماید (وال، ۱۹۹۶). در پژوهش کنونی یک سوال کلی برای شناسایی ابعاد مدیریت دوسوتوان در دانشگاه و موسسات آموزش عالی مطرح گردید و سپس با سوال‌های دیگر که چرایی و چگونگی بروز یک عامل را می‌سنجید، مصاحبه ادامه یافت. سؤالات مصاحبه کنونی به گونه‌ای در جلسه مصاحبه مطرح شده‌اند که از نظر پویایی به ارتقاء یک تعامل مثبت و مؤثر منجر گردند.

1. Qualitative Interviews

2. Structured

3. Semi-structured

4. Unstructured

5. Recorder

معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر بر اساس نظریه‌فلینت^۱ (۱۹۹۸)، پنج معیار را برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان در نظر گرفته شد:

۱. کلیدی بودن: آیا افراد شناسایی شده برای مشارکت در پژوهش، دانش و تخصص بالایی دارند؟ افراد منتخب اولیه و افراد معرفی شده توسط سایرین از لحاظ دانش نظری تجربه آموزشی، پژوهشی و اجرایی داشتند، بنابراین خبره‌ترین افراد در این زمینه مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند.

۲. شناسایی توسط سایرین: آیا این افراد در مدیریت اجرایی و عملکردی دانشگاه‌های کشور نقشی کلیدی بر عهده دارند؟ در این خصوص، پژوهشگر در انتهای مصاحبه‌های نخست، از مصاحبه‌شوندگان خواست تا اسامی افرادی را که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و آگاهی از معضلات و تخلفات آن تجربه و تخصص بالایی دارند و شناخته شده‌اند را معرفی کنند.

۳. فهم نظری موضوع: آیا این افراد فهم مطلوبی از برخی ابعاد موضوع تحت بررسی دارند؟ در این پژوهش، مصاحبه‌ها با افرادی انجام گردید که در زمینه مورد نظر درک و فهم مطلوبی داشته‌اند.

۴. تنوع: آیا افراد منتخب، در مشاغل و سطوح سازمانی متنوعی در حال فعالیت هستند؟ در این پژوهش از افرادی با دانش و تجربه در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی در مدیریت عملکرد مصاحبه گرفته شد.

۵. موافقت با مشارکت: آیا افراد منتخب، انگیزه مناسبی برای مشارکت در پژوهش دارند؟ پیش از هر مصاحبه از افراد برای شرکت در مصاحبه موافقت شفاهی کسب می‌شد (آصفی، ۱۳۹۲).

همچنین برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده نمود. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. از سوی دیگر محققان کیفی بجای واژه اعتبار و روایی از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند.

مقبولیت^۲: داده‌ها و یافته‌های روش کیفی باید قابل پذیرش و قابل اعتماد باشند و این در گرو جمع‌آوری داده‌های حقیقی است. در این پژوهش تمامی این موارد رعایت گردید.

انتقال‌پذیری^۳: انتقال‌پذیری نتایج پژوهش نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد.

تأیید پذیری^۴: تأیید پذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده توسط پژوهشگر را دنبال کنند. در روند پیشبرد پژوهش از حضور حداکثری همکاران گروه پژوهش با وجود محدودیت‌هایی مانند کمبود وقت و یا عدم دسترسی، استفاده گردید.

تطبیق توسط اعضا: دو نفر از مدیران مرتبط دانشگاهی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده را بازبینی کردند. مشارکتی بودن پژوهش به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

1. Flint

2. Credibility

3. Transferability

4. Dependability

همچنین در پژوهش حاضر از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شده است. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب بوده است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۲. محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	P _۲	۴۵	۱۹	۸	۸۴٪
۲	P _۸	۳۹	۱۵	۷	۷۶٪
۳	P _{۱۵}	۵۳	۲۴	۵	۹۰٪
کل		۱۳۷	۵۸	۲۰	۸۵٪

همانطور که مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۱۳۷، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۵۸ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۰ بود. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۵ صدم است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم است (استملر، ۲۰۰۱)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است.

همچنین جهت تایید پایایی پژوهش از روش‌های زیر بهره گرفته شد:

کدگذاری مجدد توسط خود محقق: پس از سی روز از کدگذاری هر مصاحبه، محقق مجدداً جهت کدگذاری داده‌ها اقدام نمود.

کدگذاری مجدد توسط محقق دیگر: ۱۰ درصد از کلیه کدگذاری‌های انجام شده در اختیار پژوهشگر دیگر (همکار) قرار گرفت که میزان توافق کدگذاری در حد قابل قبولی بود، که نشانی دیگر از قابل اتکا بودن مدل پژوهش است.

در پژوهش حاضر، مراحل تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل مضمون بر اساس روش گلیزر بود. فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود: الف – تجزیه و توصیف متن، ب – تشریح و تفسیر متن ج – ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید.

جدول ۳. فرایند کامل تحلیل مضمون

مرحله	گام	اقدام
تجزیه و تحلیل متن	آشنا شدن با متن	مکتوب کردن داده ها مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده ها نوشته ایده‌های اولیه
ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری مضامین		پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین تفکیک متن به بخش‌های کوچکتر کدگذاری ویژگی‌های جالب داده ها
جستجو و شناخت مضامین		تطبیق دادن کدها با قالب مضامین استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته متن پالایش و بازبینی مضامین
تشریح و تفسیر متن	ترسیم شبکه مضامین	بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج مرتب کردن مضامین انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر اصلاح و تایید شبکه‌های مضامین
تحلیل شبکه مضامین		تعریف و نام گذاری مضامین توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب متن و ادغام آن	تدوین گزارش	تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن استخراج نمونه‌های جالب داده ها مرتبط نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها

پس از پیاده سازی مصاحبه ها، هریک در قالب فایل جداگانه‌ای در نرم افزار Word تایپ شد. با فراخوانی فایل‌ها در محیط نرم افزار، کدگذاری مصاحبه‌ها انجام شد. سپس، کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند و گروه‌ها و کدگذاری گزینشی ایجاد شد. پس از تکمیل فرایند کدگذاری، تمام استدلال‌های مطرح شده در مطالعات مرتبط استخراج شدند. درنهایت با ایجاد رابطه میان کدها، مدل پژوهش ترسیم گردید.

یافته‌ها

کدگذاری مرحله اول (تشکیل مضامین یا تم‌های پایه)

پس از بررسی متون مصاحبه‌ها و حصول شناخت، روند کدگذاری آغاز شد. بدین صورت که ابتدا با خواندن بخشی از متن مورد نظر و مقایسه آن با دگر بخش‌های مختلف مصاحبه، گزاره‌های معنادار یعنی جملاتی که دارای اطلاعات معنادار و مرتبط با سوالات پژوهش می‌باشد، شناسایی گشت. سپس هریک از گزاره‌های معنادار به مضامینی پایه که معرف مفهوم متن گزاره مورد نظر هستند، تبدیل شد. در ادامه به هریک از مضامین، کد مشخصی اختصاص یافت. در این قسمت به جای ارائه تمامی گزاره‌های نگارش شده از مصاحبه‌ها، فقط مضامین پایه مصاحبه‌ها براساس حاشیه‌نویسی بر متون مصاحبه ارائه شده است. لازم به ذکر است در جدول‌های مربوطه نشانگرهای "P" حرف اول لغت انگلیسی "Person" است و معرف افرادی است که در تحقیق شرکت داشتند. برای مثال "P1" معرف مصاحبه‌شونده شماره ۱ می‌باشد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن در جدول ۱ قید شده است. در این بخش در جدول شماره ۲ به ارائه نمونه از کدگذاری مصاحبه‌ها و مضامین پایه برخاسته

توسعه فردی و تحول سازمانی

از آن گزاره‌ها و کدهای مربوط می‌پردازیم (تعداد ۱۵ مصاحبه قابل قبول لحاظ شده در فرآیند تحقیق)، کدگذاری در حین تکمیل جداول، بارها مورد بازبینی و کنترل قرار گرفت.

جدول ۴. نمونه‌ای روند گد گذاری مصاحبه‌ها (مصاحبه شونده شماره ۱)

شواهد نوشتاری	کدهای اولیه
دو سوتوان در زمینه رهبری به توانایی تعادل وادغام دو رویکرد به ظاهر متضاد اکتشاف و بهره برداری اشاره دارد. این شامل دنبال کردن همزمان نوآوری انطباق اکتشاف درعین حفظ کارایی ثبات و بهینه سازی فرآیندهایی موجود بهره برداری است	تاکید بر سودآوری/ اولویت بندی وظایف/ تاکید بر بازدهی
رهبران دوسوتوان دارای چندین ویژگی کلیدی هستند آن‌ها ذهنی باز دارند واز ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید استقبال میکنند آزمایش‌های ورisk‌های حساب شده را تشویق می‌کنند، آنها در مدیریت پارادوکس‌ها و یافتن تعادل بین اهداف کوتاه مدت و چشم انداز بلندمدت ماهر هستند آن‌ها فرهنگ یادگیری مستمر ترویج می‌کنند و همکاری بین تیم‌ها و بخش‌های مختلف را تشویق می‌کنند	فرهنگ سازمانی قوی‌تر/ تقویت همکاری بین بخش‌ها
رهبری دو سو توان رامی‌توان در سطوح مختلف دریک سازمان یافت. این میتواند توسط مدیران ارشد که جهت استراتژیک را تعیین می‌کنند و محیطی را ایجاد می‌کنند که هم از اکتشاف و هم بهره برداری پشتیبانی می‌کند نشان دهد. بااین حال برای مدیران میانی و رهبران تیم نیز بسیار مهم است. ویژگی‌های رهبری دو سو توان را نشان دهند زیرا آن‌ها مسئول پیاده سازی و اجرای استراتژی‌هایی هستند که شامل اکتشاف و هم بهره برداری میشوند.	جهت گیری استراتژیک سازمان/ کشف فرصت‌های جدید
برای ترویج دوسو توانی رهبری باید اقدامات متعددی را در نظر بگیرد اول آن‌ها باید فرهنگی را تقویت کنند که برای نوآوری و بهبود مستمر ارزش قائل است و کارکنان را تشویق می‌کند تا وضعیت موجود را به چالش بکشند و ایده‌های جدید را کشف کنند. دوم، آن‌ها باید ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد کنند که از اکتشاف و بهره برداری به طور همزمان پشتیبانی می‌کند مانند تیم‌های متقابل یا واحدهای نوآوری اختصاصی. سوم، آنها باید در برنامه‌های آموزشی و توسعه سرمایه گذاری کنند تا مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان هم در اکتشاف و هم در بهره برداری افزایش دهند	فرهنگ یادگیری مستمر/پیاده سازی منظم ساختارها/ اختصاص موثر زمان بین اکتشاف و بهره برداری/ تاکید بر سودآوری
عواقب دوسوتوانی را در حوزه‌های مختلف میتوان دید، یکی از چالش‌های بالقوهی تخصیص منابع است زیرا سازمانها باید تعادلی را بین سرمایه گذاری در فعالیت‌های اکتشافی که ممکن است نتایج نامشخصی داشته باشند و بهره برداری از منابع موجود برای دستاوردهای فوری ایجاد کنند ممکن است بین تیم‌ها یا افرادی که اکتشاف را بر بهره برداری را اولویت می‌دهند یا برعکس تعارض‌های ایجاد شود که اهمیت ارتباط و همکاری موثر برای مدیریت این تنش‌ها را برجسته می‌کند	اختصاص موثر زمان بین اکتشاف و بهره برداری/ اتخاذ تصمیمات سودمند متقابل و حفظ انسجام تیم
رهبری دوسوتوان پیامدهای مثبت متعددی برای سازمانها دارد آنها را قادر می‌سازد تا تغییرات پویایی بازار پیشرفتهای تکنولوژیکی ترجیحات مشتری سازگار شوند و به آنها پاسخ دهند فرهنگ نوآوری و خلاقیت را تقویت می‌کند و منجر به توسعه محصولات خدمات و فرآیندهای جدید می‌شود همچنین توانایی سازمان را برای استفاده از فرصتها و جلوتر از رقبا افزایش میدهد و در نهایت به رشد و پایداری بلندمدت دریک محیط تجاری پویا کمک می‌کند	افزایش نوآوری و رقابت / توانایی تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی

تشکیل مضامین پایه

در این مرحله، گزاره‌های معنادار به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند، همانگونه که ملاحظه می‌شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر به گزاره‌های معنادار متعددی دست یافته است. نکته مهم در این میان این است که این گزاره‌ها باید مبنایی باشند، یعنی باید پدیده‌های مشابه با همدیگر طبقه‌بندی شوند، در غیر این صورت بین تعدادی زیادی مفاهیم گرفتار می‌شویم که نمی‌دانیم با آن‌ها چه کنیم، وقتی در داده‌ها پدیده خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم گزاره‌های معنادار را بر مضمون پایه مشخصی آن‌ها را گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد، در نهایت تمام گزاره‌های معنادار موجود برای تشکیل مضامین پایه مورد بررسی قرار گرفتند تا برای دسته‌بندی‌های تحت عنوان مضمون پایه تشکیل گردید.

کدگذاری مرحله دوم (تشکیل مضامین یا تم‌های سازنده)

پس از پایان کدگذاری، تمام گزاره‌های معنادار موجود همراه با مضامین پایه به دست آمده مجدداً مورد بررسی قرار گرفتند تا برای دسته‌بندی‌های بعدی، مبنا قرار گیرند. مضامین پایه استخراج شده، بارها مورد مطالعه و مقایسه قرار گرفتند و دسته‌ای که بیشترین شباهت را با هم داشتند و از لحاظ معنایی یک واحد مشترک را تشکیل می‌دادند، در یک طبقه قرار گرفتند. به این ترتیب طبقاتی از مضامین ایجاد شد که به آن‌ها مضمون‌های سازنده یا سازمان‌دهنده می‌گویند (آتراید استرلینگ، ۲۰۰۱)، تمام مضامین پایه در هشت طبقه جای داده شدند و هشت مضمون سازمان‌دهنده را به وجود آوردند.

کدگذاری مرحله سوم (تشکیل مضامین یا تم‌های فراگیر)

پس از طبقه‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده نیز مورد مطالعه و مقایسه قرار گرفت و مضامینی که بیشترین شباهت و ارتباط را با یکدیگر داشتند در یک طبقه قرار گرفتند. طبقات ایجاد شده مضامین فراگیر نام گرفتند. مضمون فراگیر، مضمون کلی در برگیرنده اصول حاکم بر متن می‌باشد که در حکم کانون شبکه مضامین خواهد بود (آتراید استرلینگ، ۲۰۰۱)، هفت مضمون سازمان‌دهنده در سه طبقه جای داده شدند و در نهایت سه مضمون فراگیر را به وجود آوردند که شرح کامل و تبیین و سنتز کدها و دسته‌بندی انجام شد.

روایت مضامین فراگیر

در این مرحله، پس از گردآوری و تعیین نهایی مضامین فراگیر از دل تجزیه و تحلیل داده‌های صورت گرفته، روایات مربوط به مضامین نگارش شده است.

مضمون‌های فراگیر در ماله حاضر برای الگوی پیامدهای رهبری دوستوان در آموزش متشکل از شش مضمون سازمان‌دهنده؛ ۱. مفهوم دو سوتوانی، ۲. ویژگی‌های رهبران دو سوتوان، ۳. جایگاه دو سوتوانی، ۴. اقدامات مدیریتی، ۵. حوزه‌های متأثر از دوستوانی، ۶. پیامدهای دوستوانی در آموزش عالی تشکیل شده که شرح کدهای استخراجی و شواهد گفتاری و نیز دسته‌بندی این مولفه‌ها به شرح موجود در جدول ۵ و شکل ۱ به همراه مضامین پایه آن نمایش داده شده:

جدول ۵. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه ابعاد الگوی پیامدهای دوستوانی در آموزش عالی ایران

کدهای اصلی	کدهای فرعی	کدهای اولیه
مفهوم دو سوتوانی	اکتشاف	کشف فرصت‌های جدید
		دانش‌آفرینی و تحلیل فرصت‌های آینده
		ارائه دهنده ایده‌ها و قابلیت‌های متمایز
		تاکید بر سودآوری
ویژگی‌های رهبران دو سوتوان	بهره‌برداری	انجام وظایف گذشته
		استخراج قابلیت‌های موجود
		انتخاب و پالایش قابلیت‌ها و دانش‌های سازمان
		تاکید بر بازدهی
همکاری و تیم‌سازی	انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری	قابلیت چرخش سریع در پاسخ به شرایط متغیر
		قادر به عبور از موانع و چالش‌ها
		تمایل به تجربه ایده‌ها و رویکردهای جدید
		حفظ نگرش مثبت
ایجاد تیم‌های متنوع با مهارت‌های مکمل	تقویت همکاری بین بخش‌ها	تقویت همکاری بین بخش‌ها
		ایجاد تیم‌های متنوع با مهارت‌های مکمل

توسعه فردی و تحول سازمانی

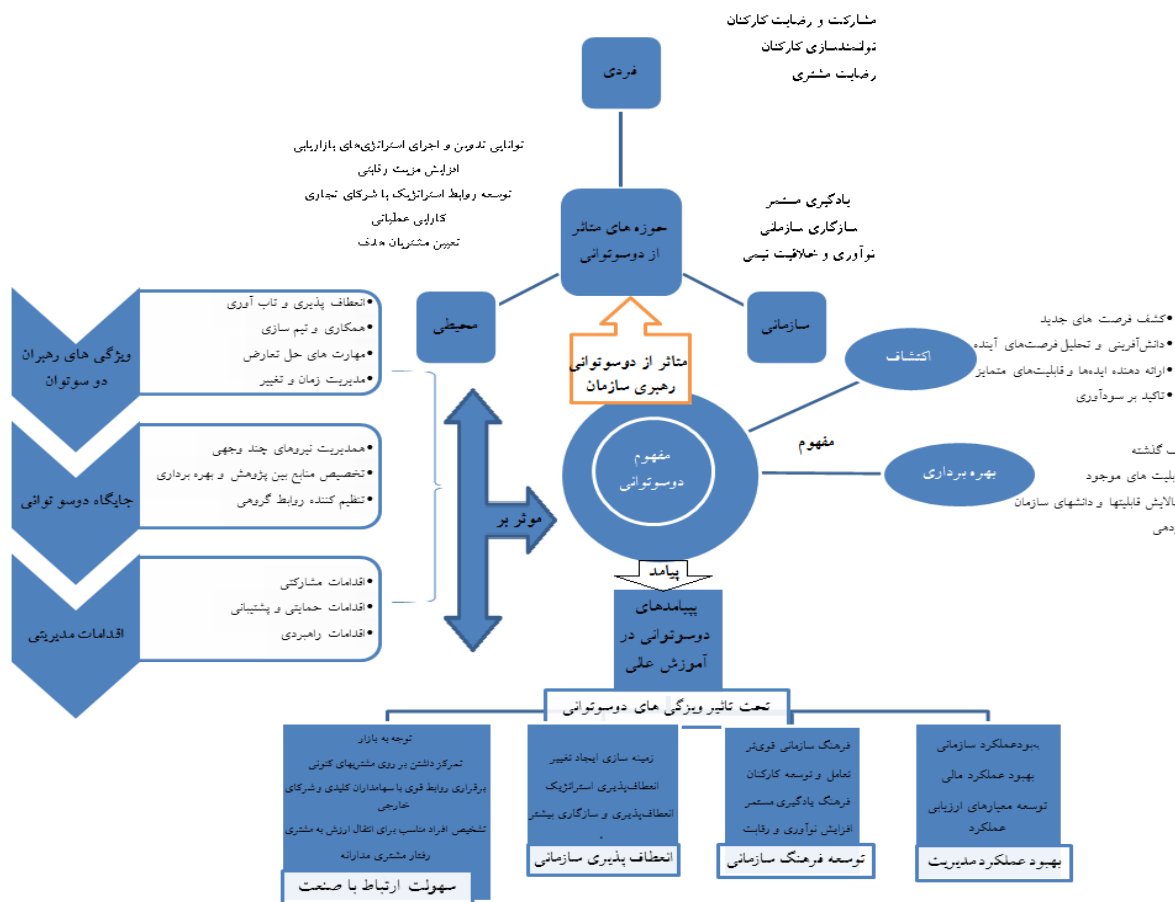
ایجاد تیم‌های متنوع و متوازن				
استفاده از فرصت‌های شبکه‌سازی برای شناسایی فرصت‌های رشد				
مهارت‌های حل تعارض	اتخاذ تصمیمات سودمند متقابل و حفظ انسجام			
	حل تعارضات درون تیمی			
	تشویق به ارتباطات باز و گفتگوی سازنده			
	رسیدگی به اختلافات درون تیمی			
مدیریت زمان و تغییر	اولویت بندی وظایف			
	هدایت موثر تغییرات و انتقالات سازمانی			
	مدیریت همزمان چندین پروژه بدون کاهش کیفیت یا کارایی			
	اختصاص موثر زمان بین اکتشاف و بهره برداری			
جایگاه دو سوتوانی	مدیریت نیروهای چند وجهی	توانایی مدیریت و تعامل با نیروهای متنوع و متعدد		
		تنظیم استراتژی سازمانی		
		جهت گیری استراتژیک سازمان		
		توسعه معیارهای عملکردی		
تخصیص منابع بین پژوهش و بهره برداری	انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع			
	توانایی برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت کارآمد منابع			
	همکاری و کار گروهی			
	تنظیم کننده روابط گروهی			
ساختارهای تیمی				
فرهنگ سازمانی				
اقدامات مدیریتی	اقدامات مشارکتی	ایجاد تیم‌های متنوع و متوازن		
		تشویق همکاری و به اشتراک گذاری دانش		
		تشویق همکاری		
		تنوع تیمی		
اقدامات حمایتی و پشتیبانی	اقدامات حمایتی و پشتیبانی	تامین منابع		
		الگوسازی		
		ایجاد یک فرهنگ حمایتی		
		نقش حمایتی رهبران برای توسعه ایده‌های کارکنان		
اقدامات راهبردی	اقدامات راهبردی	مدل‌سازی نقش		
		تنظیم یک چشم انداز روشن		
		ارتباط بین چشم انداز		
		پیاده سازی منظم ساختارها و فرآیندهای دوسوتوان		
حوزه‌های دوسوتوانی	متاثر از سازمانی	ارتباط بین چشم انداز		
		جستجوی راه حل‌های مختلف		
		تقویت امنیت روانی		
		همسویی اهداف و مشوق ها		
فردی	فردی	یادگیری مستمر		
		سازگاری سازمانی		
		نوآوری و خلاقیت تیمی		
		مشارکت و رضایت کارکنان		
محیطی	محیطی	توانمندسازی کارکنان		
		رضایت مشتری		
		توانایی تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی		
		افزایش مزیت رقابتی		
توسعه روابط استراتژیک با شرکای تجاری				

کارایی عملیاتی	
تعیین مشتریان هدف	
بهبود عملکرد سازمانی	پیامدهای دوستوانی در بهبود مدیریت عملکرد
بهبود عملکرد مالی	آموزش عالی
توسعه معیارهای ارزیابی عملکرد	
فرهنگ سازمانی قوی تر	توسعه فرهنگ سازمانی
تعامل و توسعه کارکنان	
فرهنگ یادگیری مستمر	
افزایش نوآوری و رقابت	
زمینه سازی ایجاد تغییر	انعطاف پذیری سازمانی
انعطاف پذیری استراتژیک	
انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر	
توجه به بازار	ارتباط با صنعت
تمرکز داشتن بر روی مشتریهای کنونی	
برقراری روابط قوی با سهامداران کلیدی و شرکای خارجی	
تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری	
رفتار مشتری مدارانه	

سنتز بیان روایتی الگوی پیامدهای سازمانی رهبری دوستوان در مدیران آموزشی شهر تهران

تم‌های فراگیر مفهوم رهبری دوستوان، در کنار تم‌های فراگیر ویژگی‌های رهبران دو سوتوان با تم‌های سازمان دهنده «اکتشاف و بهره برداری»، تم فراگیر ویژگی‌های رهبران دو سوتوان با تم‌های سازمان دهنده «انعطاف پذیری و تاب آوری، همکاری و تیم سازی، مهارت‌های حل تعارض و مدیریت زمان و تغییر» تم فراگیر جایگاه دوستوانی با تم‌های سازمان دهنده «مدیریت نیروهای چند وجهی، تخصیص منابع بین پژوهش و بهره برداری و تنظیم کننده روابط گروهی»، تم فراگیر اقدامات مدیریتی با تم‌های سازمان دهنده «اقدامات مشارکتی، اقدامات حمایتی و پشتیبانی و اقدامات راهبردی»، تم فراگیر حوزه‌های متاثر از دوستوانی با تم‌های سازمان دهنده «سازمانی، فردی و محیطی» و پیامدهای دوستوانی در آموزش عالی با تم‌های سازمان دهنده «بهبود مدیریت عملکرد، توسعه فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و بهبود ارتباط با صنعت» موجب می‌شوند که مطلعین و متخصصان، پیامدهای رهبری دوستوان را در کانون توجه خود قرار دهند. در هرکدام از تم‌های سازمان دهنده نیز تم‌های پایه به هر تم طبق جدول ۳ ارائه گردیده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه می‌توان چنین عنوان نمود که رهبری دوستوان با مفاهیم سازمان دهنده خود و تم‌های پایه هر تم سازمان دهنده می‌تواند تحت تاثیر ویژگی‌های رهبران دو سوتوان، جایگاه دو سوتوانی در موسسات آموزشی، اقدامات مدیریتی در زمینه‌هایی چون فردی، سازمانی و محیطی قرار گیرد و در این فرایند با توجه به مباحث مطرح شده، دوستوانی می‌تواند پیامدهایی چون بهبود مدیریت عملکرد، توسعه فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و ارتباط با صنعت برای موسسات آموزشی و آموزش عالی داشته باشد.

حال با توضیحات فوق مدل پارادیمی الگوی پیامدهای سازمانی رهبری دوستوان در مدیران آموزشی شهر تهران در قالب شکل (۱) ارائه می‌گردد که بیانگر عوامل و مؤلفه‌های دخیل در الگوی پیامدهای سازمانی رهبری دوستوان در مدیران آموزشی شهر تهران و نیز روابط آن‌ها است.



شکل ۱. مدل مفهومی الگوی پیامدهای سازمانی رهبری دوستوان در مدیران آموزشی شهر تهران

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر که با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و پیامدهای سازمانی رهبری دوستوان در مدیران آموزشی شهر تهران انجام شد، نشان داد که رهبری دوستوان در محیط‌های آموزشی، ساختاری چندبعدی و میان‌رشته‌ای دارد که شامل شش بُعد اصلی است: مفهوم دوستوانی، ویژگی‌های رهبران دوستوان، جایگاه دوستوانی، اقدامات مدیریتی، حوزه‌های تأثیر دوستوانی و پیامدهای دوستوانی در آموزش عالی. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیران آموزشی زمانی قادر به ایجاد نوآوری پایدار و بهبود عملکرد سازمانی هستند که بتوانند میان دو بُعد «اکتشاف فرصت‌های جدید» و «بهره‌برداری از منابع موجود» تعادل برقرار کنند. این نتیجه با دیدگاه نظری رهبری دوستوان هم‌خوان است که آن را به‌عنوان ترکیبی از رفتارهای متناقض ولی مکمل تعریف می‌کند (Kafetzopoulos, 2022). در واقع، مدیران موفق در محیط‌های آموزشی کسانی‌اند که همزمان توان مدیریت تغییر، خلاقیت و کارایی را دارا هستند (Khan & Ullah, 2025).

مطالعات هم‌سو در سطح بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که رهبری دوستوان، توانایی سازمان را در سازگاری با تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی به نیازهای چندگانه آموزشی افزایش می‌دهد (Alanazi & Benlaria, 2023). نتایج تحقیق حاضر نشان داد که رهبران آموزشی شهر تهران در شرایط کنونی بیشتر در سطح بهره‌برداری از منابع موجود متمرکز هستند و کمتر به جنبه اکتشافی توجه دارند. این عدم توازن موجب کاهش سرعت نوآوری و ناتوانی در پاسخ به تغییرات محیطی می‌شود؛ موضوعی که در پژوهش‌های (Tankutay & Çolak, 2025) و (Norman

(et al., 2025) نیز به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی رهبری آموزشی در دوران پسا کرونا مطرح شده است. در این زمینه، رهبران آموزشی باید محیطی ایجاد کنند که یادگیری مستمر، تبادل ایده و کار تیمی تقویت شود (Heydari Fard & Pour Norouz, 2025).

در تبیین بعد دوم یعنی ویژگی‌های رهبران دوست‌توان، نتایج پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، مهارت‌های حل تعارض، همکاری و مدیریت زمان از ویژگی‌های اصلی رهبران موفق هستند. این یافته با پژوهش (Hadijah, 2025) که بر ضرورت تاب‌آوری رهبران آموزشی تأکید کرده هم‌راستا است. رهبران دوست‌توان با برخورداری از تفکر سیستمی و انعطاف رفتاری، قادرند بین وظایف متعارض مانند ثبات ساختاری و تغییر نوآورانه تعادل برقرار کنند. این نوع رهبری در پژوهش (Karimi & Khawaja, 2025) به عنوان سبک جدیدی در دوران پسا کرونا معرفی شده است که می‌تواند عملکرد معلمان و کارکنان آموزشی را در مواجهه با شرایط پیچیده ارتقا دهد.

در تفسیر بعد سوم یعنی جایگاه دوست‌توانی، نتایج نشان داد که مدیریت چندوجهی نیروها، تخصیص منابع بین پژوهش و بهره‌برداری، و تنظیم روابط گروهی نقشی محوری دارند. رهبران آموزشی باید بتوانند منابع انسانی، مالی و دانشی را میان فعالیت‌های نوآورانه و فعالیت‌های روزمره به صورت متوازن توزیع کنند. این یافته با نتیجه پژوهش (Vahedi et al., 2022) هم‌خوان است که بر اهمیت ساختارهای منعطف و فرایندهای مشارکتی در سازمان‌های آموزشی برای تحقق دوست‌توانی تأکید دارد. علاوه بر این، پژوهش حاضر نشان داد که رهبران مؤثر، با تنظیم روابط بین‌گروهی و تشویق همکاری‌های بین‌بخشی، فضای سازمانی مناسبی برای تبادل دانش و یادگیری متقابل فراهم می‌سازند (Sariakin et al., 2025).

در زمینه اقدامات مدیریتی، یافته‌ها سه دسته رفتار را شناسایی کردند: اقدامات مشارکتی، اقدامات حمایتی و اقدامات راهبردی. این سه دسته رفتار در تعامل با یکدیگر موجب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده و انعطاف‌پذیر می‌شوند. یافته‌ها با مطالعه (Omran et al., 2022) هم‌سو است که آموزش رهبری دوست‌توان را یکی از ضرورت‌های توسعه سازمان‌های دانشی می‌داند. در واقع، اقدامات مشارکتی موجب تقویت حس تعلق سازمانی، اقدامات حمایتی زمینه‌ساز امنیت روانی و انگیزش کارکنان، و اقدامات راهبردی ضامن جهت‌گیری بلندمدت سازمان هستند (Kebede et al., 2024). از سوی دیگر، نقش هوشمندی رهبری در تصمیم‌گیری‌های پیچیده و تغییرات محیطی نیز مورد تأیید قرار گرفت (Tousi et al., 2025).

در تحلیل حوزه‌های تأثیر دوست‌توانی، نتایج نشان داد که این نوع رهبری در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی عمل می‌کند. در سطح فردی، رهبری دوست‌توان موجب افزایش رضایت، تعهد و توانمندسازی کارکنان می‌شود (Jain, 2023). در سطح سازمانی، باعث بهبود فرهنگ سازمانی، خلاقیت گروهی و بهره‌وری آموزشی می‌گردد (Ghorbani et al., 2023). در سطح محیطی، این رهبری منجر به تعامل مؤثر با صنعت، دانشگاه‌های دیگر و نهادهای اجتماعی می‌شود (Alanazi & Benlaria, 2023). این نتیجه با یافته‌های (Orr et al., 2023) هم‌خوان است که نشان داد تعاملات دانشگاه با محیط، کلید توسعه مهارت‌های قابل انتقال و کارآفرینی فارغ‌التحصیلان است.

در خصوص پیامدهای سازمانی، نتایج نشان داد که رهبری دوست‌توان موجب بهبود مدیریت عملکرد، ارتقای فرهنگ سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری و تقویت ارتباط با صنعت می‌شود. این پیامدها همگی با مطالعات (Zaman et al., 2024)، (Sawalhi, 2025) و (Lamri & Lubart, 2023) هم‌راستا هستند که تأکید دارند سازمان‌های آموزشی دوست‌توان قادرند با ترکیب خلاقیت و کارایی، هم نوآوری در آموزش و هم پاسخ‌گویی به نیازهای بازار کار را تحقق بخشند. همچنین، این یافته با تحقیق (Culcasi & Paz Fontana Venegas, 2023) هماهنگ است که نشان داد مهارت‌های نرم از طریق یادگیری خدمت‌محور و رهبری مشارکتی تقویت می‌شود.

تطبیق یافته‌ها با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که رهبری دوسوتوان نه تنها به سطح سازمانی محدود نیست، بلکه در سطح فردی و اجتماعی نیز اثرگذار است. مطالعه (Mwita et al., 2023) تأکید می‌کند که دانشگاه‌هایی که رهبران دوسوتوان دارند، بهتر می‌توانند میان یادگیری دانشجویان و مهارت‌افزایی آنان پیوند برقرار کنند. یافته‌های حاضر نیز نشان داد که مدیران آموزشی با استفاده از رویکرد دوسوتوان می‌توانند مسیر انتقال دانش و مهارت را به گونه‌ای مدیریت کنند که هم اهداف آموزشی تحقق یابد و هم ظرفیت‌های پژوهشی توسعه یابد (Firoozi, 2022).

در مقایسه با پژوهش‌های مشابه، نتایج این تحقیق حاکی از آن است که دوسوتوانی در نظام آموزش عالی ایران هنوز در مرحله شکل‌گیری است و نیازمند نهادهای سازنده سیاست‌های آموزشی و فرهنگی می‌باشد. به‌ویژه، نبود ساختارهای حمایتی برای آموزش مهارت‌های رهبری و کمبود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در دانشگاه‌ها، مانع از رشد دوسوتوانی شده است (Keykha, 2022). مشابه با پژوهش (Meta, 2022)، نتایج نشان داد که توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و کارآفرینی از طریق آموزش‌های کاربردی می‌تواند بخشی از شکاف موجود بین دانشگاه و بازار کار را کاهش دهد. به علاوه، پژوهش (Tuononen et al., 2022) نشان داد که یادگیری مهارت‌های عمومی در آموزش عالی زمانی مؤثر است که عوامل سازمانی مانند فرهنگ یادگیری و حمایت مدیریتی در سطح دانشگاه تقویت شود؛ موضوعی که در یافته‌های این پژوهش نیز تأیید گردید.

همچنین، پژوهش حاضر تأکید کرد که نوآوری در روش‌های آموزشی، عامل کلیدی تحقق دوسوتوانی سازمانی است. در این زمینه، پژوهش (Ghorbani et al., 2023) نیز نشان داده است که روش‌های تدریس نوآورانه می‌توانند به بهبود عملکرد یادگیری و افزایش انگیزه دانشجویان کمک کنند. همچنین نتایج با پژوهش (Taghavi et al., 2023) همسو بود که دانشگاه مهارت‌محور را یکی از مولفه‌های کلیدی در توسعه دوسوتوانی دانست. به علاوه، یافته‌ها با نتایج (Schulz et al., 2023) مطابقت دارد که تأکید می‌کند آموزش مهارتی و دانشگاهی باید هم‌راستا با مراحل شغلی و نیازهای بازار کار تنظیم شود.

پژوهش حاضر با نتایج (Salar et al., 2022) هم‌راستا است که کیفیت آموزش مهارتی را به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی کارآمدی رهبری آموزشی معرفی می‌کند. همچنین، با یافته‌های (Pai & Mayya, 2022) و (Chouksey & Jaiswal, 2023) هم‌سو است که آموزش مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی را پیش‌شرط توسعه دوسوتوانی می‌دانند. در مجموع، یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری دوسوتوان در نظام آموزش عالی ایران می‌تواند به عنوان الگوی تحول‌زا برای بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای بهره‌وری، و توسعه تعاملات دانشگاه و صنعت مورد استفاده قرار گیرد.

به‌طور کلی، نتایج تحقیق نشان داد که برای دستیابی به پیامدهای مثبت رهبری دوسوتوان در آموزش عالی، باید سه عامل تقویت شود: نخست، ارتقای شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزشی از طریق آموزش‌های دوسوتوان؛ دوم، ایجاد ساختارهای حمایتی و سیاست‌های توسعه‌ای در سطح دانشگاهی؛ و سوم، تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه برای کاربردی‌سازی دانش و مهارت. این الگو با دیدگاه (Sariakin et al., 2025) همخوان است که نقش رهبری و انگیزش معلمان را در ایجاد محیط‌های آموزشی پربازده برجسته می‌کند.

پژوهش حاضر به‌رغم جامعیت رویکرد، دارای محدودیت‌هایی است. نخست، جامعه آماری محدود به مدیران آموزشی شهر تهران بود و نتایج آن ممکن است به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر مناطق کشور نباشد. دوم، به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، تحلیل داده‌ها بر اساس ادراک و

تجارب مشارکت‌کنندگان انجام شد که می‌تواند تحت‌تأثیر عوامل ذهنی قرار گیرد. سوم، این پژوهش تنها به بررسی رهبری دوسوتوان در سطح سازمانی پرداخت و ابعاد فردی و میان‌سازمانی به‌صورت عمیق مورد مطالعه قرار نگرفت.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) برای اعتبارسنجی الگوی ارائه‌شده استفاده شود. همچنین، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای بین دانشگاه‌های دولتی و خصوصی، می‌تواند درک عمیق‌تری از نقش رهبری دوسوتوان در ساختارهای مختلف آموزشی فراهم آورد. بررسی تأثیر دوسوتوانی بر متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و خلاقیت کارکنان آموزشی نیز می‌تواند مسیرهای تازه‌ای برای تحقیقات آتی بگشاید.

از نظر عملی، لازم است دانشگاه‌ها برنامه‌های آموزشی منظم برای توسعه مهارت‌های دوسوتوانی مدیران طراحی کنند. پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های تخصصی در حوزه مدیریت تغییر، تصمیم‌گیری مشارکتی و نوآوری آموزشی برگزار شود. همچنین، ایجاد سازوکارهای حمایتی برای تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت، می‌تواند زمینه کاربردی‌سازی رهبری دوسوتوان را فراهم کند. در نهایت، تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد رهبران آموزشی بر اساس شاخص‌های دوسوتوانی، به نهادینه‌سازی این رویکرد در نظام آموزش عالی کشور کمک شایانی خواهد کرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In today's era of rapid technological change and institutional transformation, leadership in higher education is confronted with challenges that demand flexibility, innovation, and sustainability. Traditional administrative leadership models focusing on supervision and hierarchy are no longer sufficient to address the complexity of academic environments characterized by digital transformation, market dynamics, and stakeholder diversity. To respond effectively to these pressures, universities require leaders who are capable of balancing exploration and exploitation—concepts that define *ambidextrous leadership* (Kafetzopoulos, 2022). Ambidextrous leaders can simultaneously pursue innovation and efficiency, fostering environments that support creativity while maintaining structural stability (Khan & Ullah, 2025).

Higher education institutions now play an essential role not only in knowledge dissemination but also in preparing graduates for a highly competitive and skill-driven labor market (Alanazi & Benlaria, 2023). This dual mission demands leaders who can integrate strategic foresight with human-centered management. Global research highlights that educational leaders who display ambidexterity promote adaptive performance, institutional agility, and innovation within universities

(Tankutay & Çolak, 2025). In this regard, balancing educational, research, and social missions has become a critical leadership capability, particularly in contexts like Iran, where universities face competing demands for productivity, innovation, and accountability (Vahedi et al., 2022).

Empirical findings suggest that ambidextrous leadership positively influences learning culture, employee engagement, and organizational innovation (Zaman et al., 2024). Ambidextrous leaders encourage both the utilization of existing knowledge and the exploration of new approaches to teaching and research (Omran et al., 2022). The coexistence of exploitation and exploration processes is essential for universities to adapt to global academic standards while preserving local educational values (Kebede et al., 2024). Furthermore, the post-COVID-19 transformation in educational systems has accelerated the need for leaders who can navigate uncertainty, embrace digital innovations, and maintain human connection across virtual settings (Karimi & Khawaja, 2025). In this evolving context, smart and adaptive leadership models are gaining prominence, promoting evidence-based decision-making and team empowerment (Norman et al., 2025). Smart leaders integrate data-driven insights with emotional intelligence and flexibility to foster innovation within complex educational environments (Heydari Fard & Pour Norouz, 2025). Ambidextrous leadership, therefore, provides a comprehensive framework that combines analytical reasoning with creative adaptability, enabling academic leaders to optimize existing resources while discovering new opportunities for institutional growth (Jain, 2023).

Equally significant is the shift toward skill-based and entrepreneurial education, which emphasizes both hard and soft competencies required in the 21st-century knowledge economy (Jasim Mohammed et al., 2023). The development of communication, teamwork, and critical thinking skills has become integral to effective leadership and organizational ambidexterity (Mwita et al., 2023). Higher education institutions that successfully integrate soft skills into their pedagogical and administrative systems exhibit higher levels of organizational learning and innovation (Culcasi & Paz Fontana Venegas, 2023). Studies have also confirmed that bridging hard and soft skills under a unified competency framework enhances institutional performance and leadership efficiency (Lamri & Lubart, 2023).

In Iran's academic system, the demand for reform and innovation in educational leadership is particularly urgent. Universities must move beyond traditional, seniority-based appointment systems toward evidence-based frameworks that emphasize managerial competence and strategic vision (Tousi et al., 2025). A localized model of ambidextrous leadership could serve as a critical tool for aligning universities with global transformation trends while addressing domestic constraints such as resource scarcity, policy rigidity, and bureaucratic inertia (Taghavi et al., 2023). Research in the Iranian context underscores that sustainable academic growth depends on the balance between knowledge production and skill-based education (Ghorbani et al., 2023).

Theoretically, ambidextrous leadership combines elements of transformational and transactional leadership, creating a dynamic equilibrium between control and creativity (Kafetzopoulos, 2022). Empirical findings highlight that psychological safety, organizational trust, and participatory decision-making mediate the relationship between ambidexterity and team innovation (Zaman et al., 2024). Thus, ambidextrous leadership is not merely a behavioral style but a multidimensional capability that shapes the collective learning processes of educational institutions (Hassanpour et al., 2023). The need for empirical models capturing its organizational outcomes in Iranian higher education forms the rationale of the present study.

Methods and Materials

This qualitative study aimed to identify and explain the organizational consequences of ambidextrous leadership among educational managers in Tehran. The research adopted a *grounded theory approach* using semi-structured interviews with academic experts and educational administrators. A total of fifteen participants were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using Glaser's three-stage coding procedure: open, axial, and selective coding. Reliability was verified through inter-coder agreement (0.85), and validity was ensured through member checking and expert review. The analytical process led to the extraction of six main dimensions, nineteen organizing themes, and seventy-five basic themes representing the structure of ambidextrous leadership consequences in educational organizations.

Findings

The findings revealed that ambidextrous leadership in higher education is a multidimensional construct encompassing six interrelated dimensions:

1. **Concept of Ambidexterity:** Defined by the dual capacity for exploration and exploitation. Educational managers who simultaneously pursue innovation and efficiency foster institutional adaptability and creative resilience.
2. **Characteristics of Ambidextrous Leaders:** Flexibility, resilience, teamwork, time management, and conflict resolution were identified as key attributes that enable leaders to balance competing organizational demands.
3. **Position of Ambidexterity:** Effective management of multidimensional workforces, resource allocation, and cross-departmental coordination emerged as structural determinants of successful ambidexterity.
4. **Managerial Actions:** Leaders' participatory, supportive, and strategic behaviors contributed to shared vision, employee engagement, and collective problem-solving.
5. **Domains of Impact:** Ambidextrous leadership influences outcomes at individual (motivation, job satisfaction), organizational (innovation, productivity), and environmental (industry collaboration, community engagement) levels.
6. **Organizational Consequences:** Improvements in performance management, organizational culture, flexibility, and external partnerships were identified as tangible outcomes of ambidextrous leadership practices.

Together, these results emphasize that ambidextrous leadership serves as a catalyst for innovation, institutional learning, and sustainable performance in educational organizations.

Discussion and Conclusion

The present study contributes to the growing body of knowledge on leadership in higher education by providing an empirically grounded model of ambidextrous leadership consequences tailored to the Iranian academic context. The analysis revealed that the coexistence of exploration and exploitation within university management enables leaders to manage complexity effectively and adapt to shifting educational paradigms. By fostering both creative experimentation and operational stability, ambidextrous leadership equips educational institutions with the agility required to respond to changing societal and market expectations.

The findings highlight that the success of ambidextrous leadership depends largely on personal capabilities such as cognitive flexibility, emotional intelligence, and strategic foresight. These attributes empower leaders to navigate paradoxical demands—such as promoting innovation while maintaining administrative discipline—without compromising institutional coherence. Moreover, organizational mechanisms, including participatory decision-making and resource integration, play a vital role in embedding ambidexterity across all operational levels. The integration of supportive

leadership behaviors with data-driven strategies enables universities to build adaptive cultures conducive to innovation and collaboration.

At the institutional level, ambidextrous leadership strengthens performance management and cultural transformation. Universities led by ambidextrous managers demonstrate enhanced teamwork, effective communication, and proactive problem-solving. Such leaders facilitate a balance between academic autonomy and administrative coordination, ensuring that creative initiatives align with institutional goals. The study also underscores the role of ambidextrous leadership in bridging the persistent gap between academia and industry by fostering practical collaborations, joint research, and knowledge transfer initiatives. Through these mechanisms, ambidextrous leadership contributes to improving graduate employability and aligning higher education outcomes with labor market needs.

Beyond its organizational implications, ambidextrous leadership carries significant societal value. It prepares educational institutions to cultivate future leaders who embody adaptability, collaboration, and innovation—competencies essential for national development in the digital age. By combining visionary thinking with pragmatic execution, ambidextrous leaders can guide higher education systems toward sustainable excellence and resilience in an increasingly volatile global landscape.

In conclusion, this research underscores that ambidextrous leadership is not an abstract managerial ideal but a practical necessity for higher education systems striving to maintain relevance and competitiveness. The proposed model offers both theoretical insight and applied guidance for academic policymakers and institutional leaders seeking to enhance innovation capacity and organizational performance. The integration of ambidextrous practices into educational leadership training, strategic planning, and performance evaluation frameworks can play a transformative role in revitalizing higher education governance in Iran and beyond.

References

- Alanazi, A. S., & Benlaria, H. (2023). Bridging Higher Education Outcomes and Labour Market Needs: A Study of Jof University Graduates in the Context of Vision 2030. *Social Sciences*, 12(6), 360. <https://doi.org/10.3390/socsci12060360>
- Chouksey, U., & Jaiswal, V. (2023). Literature Review of Skill-Based Training and its Implementation in Educational Institutions of Madhya Pradesh. *NOLEGEIN-Journal of Operations Research & Management*, 5(2). <https://mbajournals.in/index.php/JoORM/article/view/967>
- Culcasi, I., & Paz Fontana Venegas, R. (2023). Service-Learning and soft skills in higher education: a systematic literature review. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 23(2), 24-43. <https://doi.org/10.36253/form-14639>
- Firoozi Laktrashani, Z., Delkhosh Kasmaei, A., & Safari, M. (2022). Presenting an Educational System Model Based on Developing an Entrepreneurial Attitude in Students (Case Study: Vocational Schools in Tehran). *Iranian Journal of Sociology*, 5(8), 2431-2452. https://jou.spsiran.ir/article_155824.html?lang=en
- Ghorbani, M. A., Rashid Zolfaghari, Z., & Mohammad Naghi, I. (2023). Designing a Conceptual Model of Innovative Teaching Methods in Higher Education (Case Study: Islamic Azad University of Tehran Province). *Journal of Islamic Lifestyle with a Health Focus*, 7(2), 218-226. magiran.com/p2591551
- Hadijah, N. (2025). Building Resilient Educational Leaders. *Roje*, 5(1), 5-8. <https://doi.org/10.59298/roje/2025/5158>
- Hassanpour, A., Hasan, R., Yousef, V., & Bahram, M. (2023). A Fuzzy Model of the Antecedents and Components of Ambidextrous Human Resource Management. *Management Studies Quarterly (Improvement and Transformation)*, 32(107), 109-142. magiran.com/p2618930
- Heydari Fard, R., & Pour Norouz, S. (2025). The Role of Smart Leadership Style on Educational Achievements: A Review Study. *Payashahr Monthly*, 7(74). <https://payashahr.ir/the-role-of-intelligent-leadership-style-on-educational-achievements-a-review-study/>
- Jain, S. (2023). Ambidextrous leadership, social capital, creative behaviour and well-being: a mediation-moderation model. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3652>

- Jasim Mohammed, Z., Jasim Alsadaji, A., Fadhil Al-Saadi, S., & Al-Fayyadh, S. (2023). Components of Soft Skills for University Students in the 21st Century: An Overview of Literature Review. *Med Edu Bull*, 4(1), 615-623. https://www.medicaleducation-bulletin.ir/article_168099.html
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206-232. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Karimi, H., & Khawaja, S. (2025). Post-Covid Educational Leadership: Emerging Models and Styles for a New Era. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 864-873. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4431>
- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of workplace happiness. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2307564. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307564>
- Keykha, A. (2022). An Analysis of the Causes and Factors of Graduate Unemployment in Higher Education. *Marine Science Education*, 9(1), 21-39. <https://sid.ir/paper/1150029/en>
- Khan, M. T., & Ullah, S. (2025). Balancing innovation: The role of paradoxical leadership and ambidexterity in fostering team creativity. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2024-0206>
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Meta, S. (2022). Critical Literature Review on Bridging Skills Gap through Development of Professional Courses: A Remedy for Unemployment Crisis in Kenya. *Advances in Applied Sociology*, 12(9), 415-422. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2022.129033>
- Mishra, S., & Sahoo, M. (2022). Motivation to transfer soft skills training: a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(10), 1296-1322. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0225>
- Mohammadi Masoudi, M. E., Afrakhteh, H., & Jalalian, H. (2022). Investigating the Role of Sericulture in Sustainable Rural Employment (Case: Villages of Natanz County). *Rural Development Strategies*, 9(1), 1-18. https://rdsj.torbat.ac.ir/article_150021.html?lang=en
- Mwita, K., Kinunda, S., Obwolo, S., & Mwilongo, N. (2023). Soft skills development in higher education institutions: Students' perceived role of universities and students' self-initiatives in bridging the soft skills gap. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(3), 505-513. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2435>
- Norman, E., Masruri, A., Wahid, J., & Hasbian, Y. (2025). Managing Teacher Competence Improvement through Leadership, Professional Development, and Digital Innovation: A Systematic Literature Review. *Journal of Educational Management Research*, 4(6), 2135-2170. <http://serambi.org/index.php/jemr/article/view/1237>
- Norouz Zadeh, A., & Vazifeh Damirchi, G. (2022). Presenting an Ecotourism Model with an Emphasis on Entrepreneurship and Sustainable Rural Employment Using a Mixed Method. *Journal of Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 8(3), 59-71. https://jead.gau.ac.ir/article_6142.html?lang=en
- Omrani, M., Assef, K., Hesaam, Z., & Mirali Seyed, N. (2022). Ambidextrous Leadership Training in Knowledge-Based Startups with a Meta-Synthesis Approach. *Jundishapur Education Development Quarterly*, 13(1), 220-233. magiran.com/p2458440
- Orr, P., Forsyth, L., Caballero, C., Rosenberg, C., & Walker, A. (2023). A systematic review of Australian higher education students' and graduates' work readiness. *Higher Education Research & Development*, 42(7), 1714-1731. <https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2192465>
- Pai, S., & Mayya, S. (2022). A Systematic Literature Review on Training Higher Education Students for Soft Skills. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 7(2), 97-142. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0213>
- Reith-Hall, E., & Montgomery, P. (2023). Communication skills training for improving the communicative abilities of student social workers. *Campbell Syst Rev.*, 19(1), e1309. <https://doi.org/10.1002/cl2.1309>
- Salar, R., Einipour, J., & Rajabi, A. (2022). Identifying Factors Affecting the Quality of Skill Training in the Faculty of Border Sciences and Technologies. *Journal of Border Sciences and Technologies*, 11(42), 1-17. magiran.com/p2546749
- Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, 1499064. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2025.1499064/full>
- Sawalhi, R. (2025). Women's Educational Leadership and Career Readiness: New Perspectives and Innovative Tools. *Jems*, 6(2), 72-83. <https://doi.org/10.2979/jems.00030>
- Schulz, W., Solga, H., & Pollak, R. (2023). Vocational education, tertiary education, and skill use across career stages. *European Sociological Review*. <https://doi.org/10.1093/esr/jcac074>
- Taghavi, H., Mehravar Giglou, S., Kazemi, S., Javidpour, M., & Aqelzadeh, D. (2023). Identifying the Components of a Skill-Oriented University in the Country's Higher Education System with a Synthesis Research Approach. *Marine Science Education*. <https://www.sid.ir/paper/1150115/en>

- Tankutay, H. K., & Çolak, İ. (2025). How School Principals' Empowering Leadership Influences Teacher Autonomy: The Mediating Role of Teachers' Academic Optimism. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.4125>
- Tousi, A., Sanjari, A. R., Qiyumi, A. A., & Ahadi, P. (2025). Identifying Components of Smart Leadership for the Central Organization of Islamic Azad University. *Educational Management Research*, 12(3), 24-49. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1686000/>
- Tuononen, T., Hyytinen, H., Kleemola, K., Hailikari, T., Männikkö, I., & Toom, A. (2022). Systematic Review of Learning Generic Skills in Higher Education-Enhancing and Impeding Factors. *Front. Educ.*, 7, 885917. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.885917>
- Vahedi, M., Hossein, P., Hassan, G., & Mohsen, R. (2022). Presenting a Model for Organizational Ambidexterity in Esfahan Province Tejarat Bank Using a Combined Method of Grounded Theory and Fuzzy Delphi. *Productivity Management Journal*, 16(62), 151-187. magiran.com/p2510929
- Zaman, N. U., Atta, A., Parvez, A., & Ahmad, A. (2024). Cultivating Team Learning: Interplay of Ambidextrous Leadership and Psychological Safety. *Pakistan Business Review*, 26(1), 27-49. <https://journals.iobm.edu.pk/index.php/pbr/article/view/1172>