


Digital Leadership Is a Neglected Point for University Administrators

Zahra Rahmanitabar^{1*}  Maryam Elyasi²

* 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/>

رهبری دیجیتال نقطه مغفول مدیران دانشگاهها

زهرا رحمانی تبار^۱، مریم الیاسی^۲

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

* 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

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 license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

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 در سطح 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 می‌رسد که رهبران از ارکان کلیدی در توسعه فرهنگ دیجیتالی یک سازمان مدرن هستند (زیگلر و جری^۱، 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 مورد نیاز 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^۲، 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^۳، 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 کانال‌ها و رسانه‌های دیجیتال انجام می‌دهند. (نوری و همکاران، ۱۳۹۹)

¹ Yegler & Jerrey

² Carcary et al

³ Jason et al

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 موفقیت آمیز و در مسیر تحول دیجیتال رهبری می کنند (من پاور^۱، 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 می تواند 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 واسطه نقشی که بر عهده دارد و این نقش به اقتضای محیط هایی با محوریت فناوری های تحول آفرین شکل گرفته، در صدد است با به کارگیری تلفیقی مطلوب از منابع و مهارت های رهبری و رسانه ها و قابلیت های دیجیتال بین استراتژی فناوری اطلاعات (بعد آنلاین) و استراتژی کسب و کار (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 سازمان ها 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 فناوری های تحول آفرین برای آنها راه حل ارائه می کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن همونوا می سازند. (ناطق و همکاران، ۱۳۹۸)

امروزه رقابت در کشورها، متأثر از جهانی شدن و دیگر فرایندها است. در رقابت جهانی، دارایی های غیرملموسی مانند دانش یا سرمایه اجتماعی به عنوان موتورهای محرک توسعه شناخته شده است. به منظور استفاده از دانش تولیدشده در این فضا، داشتن فرهنگ آموزشی مؤثر و شایسته در دانشگاه ها ضروری است اما کافی نیست. همچنین حفظ معیارهای لازم در کیفیت در رابطه با فعالیت های پژوهشی و ترویج به کارگیری نتایج آن اهمیت دارد. براین اساس، رقابت کشورهای توسعه یافته، ناشی از توانایی آنها در ایجاد و بهره برداری از دانش تولیدشده است (آذر و ربانی خواه، ۱۴۰۰) به دنبال تحولات

^۱ manpower

در سال‌های اخیر، به تدریج نسل جدیدی از دانشگاه در حال شکل‌گیری است که به آن «دانشگاه نسل چهارم»^۱ دانشگاه اطلاق می‌شود. نسل چهارم الگوی حرفه‌ای نوینی را برای توسعه محلی و منطقه‌ای فرصت‌سازی می‌کند. (زوتی و لوکوویس^۲، ۲۰۱۸) در چنین فضایی، اگر چه آموزش عالی محدود به فضای جغرافیای خاصی نیست اما دغدغه اصلی دانشگاه، علاوه بر حضور جهانی، اقتصاد محلی و محیط خویش از طریق تشکیل جامعه دانشی^۳ است. بنابراین مأموریت دانشگاه نسل چهارم مدیریت تغییر آینده و رهبری محیط بالفعل خویش است (اوزتل^۴، ۲۰۲۰)

دانشگاه‌ها سازمان‌های آموزشی پیچیده‌ای هستند که همانند سایر سازمان‌ها، اهداف، فرایند کاری، فرایند تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، ساختار و دیوان سالاری دولتی دارند که برای ایجاد کارها ایجاد شده‌اند، البته در عین حال ویژگی‌هایی نیز دارند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. دانشگاه‌ها 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 مهارت‌های کارآفرینانه به جامعه عرضه کند، مستلزم آن است که رهبران دانشگاهی با غلبه بر چالش‌ها 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. دهه اخیر، مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در حوزه 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 می‌شود، 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 همکاران، ۱۳۹۹)

با توجه به روند تغییراتی که دانشگاه‌ها از نظر هویت، رسالت و فلسفه وجودی خود سپری کرده‌اند، لازم است به باز تعریف خود بپردازند تا بتوانند با موفقیت بر تغییرات پیشی بگیرند. دانشگاه‌ها باید در عین حال که ارزش‌های سنتی خود را حفظ می‌کنند، از انعطاف‌پذیری خود در مقابل تغییرات اطمینان 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

و سبک رهبری مدیران دانشگاهی عنصر تعیین کننده‌های در عملکرد محتوایی 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) دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه نقش اساسی بر عهده دارند. نکته قابل توجه اینکه محصول دانشگاه‌ها در دانش، بینش، ویژگی‌ها و رفتار دانش‌آموختگان تجلی پیدا می‌کند. رسالت و مأموریت دانشگاه‌ها 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 تأثیر مستمر و دائمی بر فرد داشته باشد. بنابراین وظیفه اصلی رهبری دانشگاهی با توجه به چالش‌های متنوع در قرن اخیر این است که سنت نوآوری، برتری و دسترسی، استقلال و نظم، حرفه تجاری و اختیار حرفه‌ای، 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 حسینی، ۱۴۰۰)

دانشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از حوزه‌های مهم و پایه در هر کشوری نیازمند همگامی با تحولات دیجیتال می‌باشند. مدیریت نظام آموزشی در عصر دیجیتال مستلزم نگرش‌های جدید، مهارت‌های نوین و دانشی جدید است که از طریق تجربه موقعیت‌های امروزی حاصل می‌شود. در واقع این سبک از رهبری در تلاش است تا با شرایط جدید که عمدتاً دیجیتال محور هستند خود را مطابقت دهد (تاتیرو و پرتول^۱، ۲۰۲۰) امروزه بیش از هر زمان دیگری اهمیت رهبر دیجیتال در دانشگاه‌ها نمایان شده است، زیرا بدون آنها فرآیند انتقال در تحولات دیجیتالی نمی‌توانست در سطح تکمیل روند آموزشی به خوبی اجرا شود. امروزه، هر چه یک رهبر دانشگاهی مهارت‌های دیجیتالی بیشتری داشته باشد، دانشگاه می‌تواند «با قدرت» بیشتری خود را با واقعیت دیجیتال جدید تطبیق دهد. (هالکیوپولوس و همکاران^۲، ۲۰۲۱)

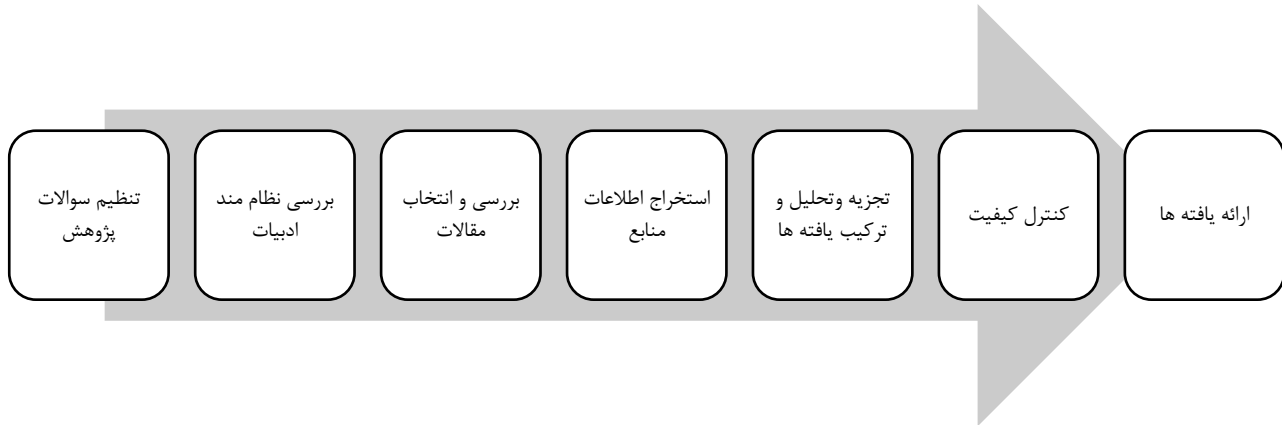
روش پژوهش

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 می‌کند. 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 et al

ویژه ای در نظر گرفته 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 تشکیل 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 دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است (جوریان و همکاران، ۱۳۹۶) برای گردآوری 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؟

شاخص های سازنده مولفه های مذکور کدام اند؟

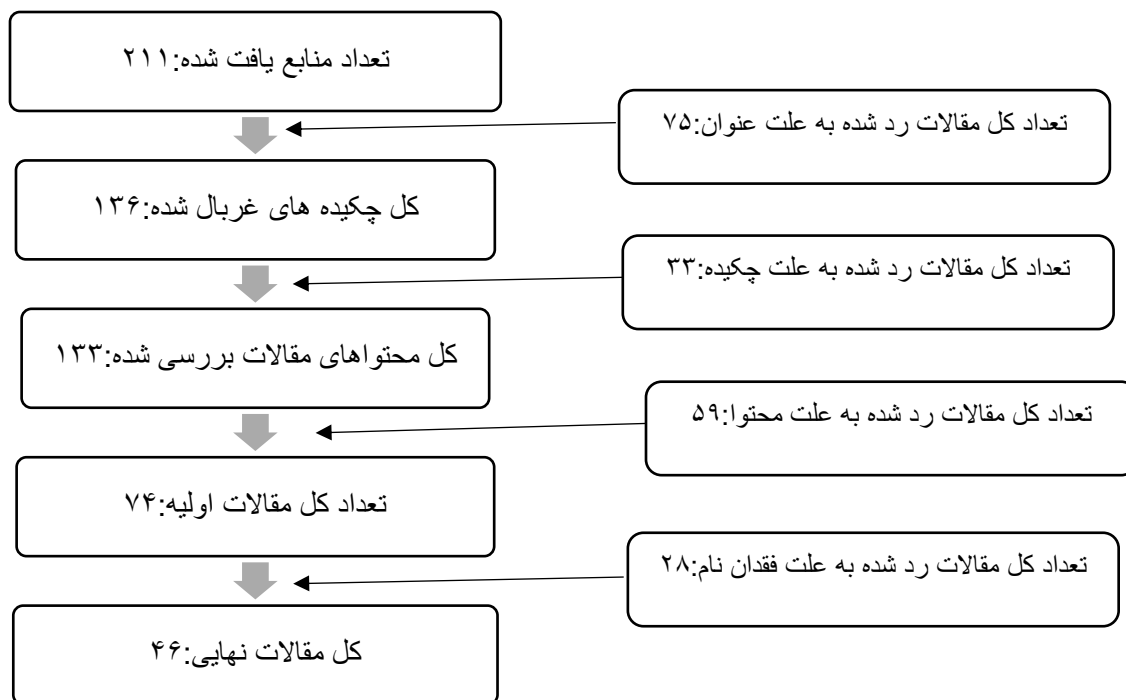
اولویت بندی مولفه ها و شاخص های سازنده الگوی مذکور کدام اند؟

مرحله دوم - بررسی نظام مند ادبیات پژوهشی موجود:

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 کلیدواژه های 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 ، Taylor Francis ، Springer- Science direct در حوزه رهبری دیجیتال در بازه زمانی ۲۰۱۰-۲۰۲۱ پرداختیم 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 در نهایت ۱۳۶ مقاله 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.



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 سال ۴۶ 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، هم‌نوآوری منابع انسانی، هم‌نوآوری منابع فناوری، پوششگری 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	آنتونوپولو ^۱ و همکاران	۲۰۲۱	خلاقیت مبتنی بر فناوری اطلاعات، رهبری آزاد منبانه، تسلط بر رسانه های اجتماعی، تسلط بر رایانش ابری، تسلط بر ابزارهای دیجیتال، دسترسی به اطلاعات، مهارت کار در سیستم های اطلاعاتی پیچیده، معماری دیجیتال، مهارت امنیت داده ها و اطلاعات، مهارت استفاده از ابزارهای دیجیتال
۶	الرس ^۲	۲۰۲۱	محتوای آموزشی دیجیتال، روش تدریس در فضای دیجیتال، یادگیری در فضای دیجیتال، نگرش و دیدگاه مشترک دیجیتال، ادغام مفاهیم و دست‌و‌عامل‌ها،

^۱ Hera antonopoulou

^۲ Daniel Ehlers

تجاری سازی، مشارکت در تصمیم گیری، توجه به چرخه زندگی دیجیتالی دانشجویان، انگیزه، شایستگی های دیجیتال، پشتیبانی و حمایت، تعریف مفاهیم کمی			
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	۱۳۹۷	دهکردی و همکاران	۷
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	۲۰۲۰	استریت و ریچاردسون	۸
طرح ریزی تحول دیجیتال، مدیریت طرح تحول دیجیتال، مدیریت نوآوری تحول دیجیتال، بازآفرینی مدل کسب و کار، شبکه سازی، تحقیق و توسعه، 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	۱۴۰۰	حسینی نسب و همکاران	۹
فرهنگ دانشگاه، نگرش روسای دانشگاه، نوآوری، تغییر سیاست های دانشگاه	۲۰۲۰	عبدالقدوس و همکاران	۱۰
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	۲۰۲۰	ایلس	۱۱
نقشه راه دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، سازماندهی دیجیتال، منابع دیجیتال	۱۳۹۸	نوری و همکاران	۱۲
دانش عمیق، خلاقیت، بینش جهانی، تفکر، کنجکاوی، فرآیند، محصول، مفاهیم دیجیتال، محیط	۲۰۱۸	واسونو و فارینتون	۱۳
فرهنگ دیجیتال، مدیریت منابع انسانی، خط مشی گذاری دیجیتال، تدوین استراتژی دیجیتال، ساختار حکمرانی دیجیتال، زیر ساخت فناوریانه دیجیتال	۱۴۰۰	ملازهی و همکاران	۱۴
ارتباطات، حفظ تعامل با اساتید، اجازه تفکر خارج از چارچوب، تأمین منابع و ابزارها و ایجاد پاسخگویی	۲۰۲۱	جکسون و دانجنسون	۱۵
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	۲۰۲۰	لطیف و همکاران	۱۶
برنامه ریزی آموزشی، فعالیت‌های کلاسی، محتوای دروس و اقدامات سازمانی	۲۰۲۰	تانگ و تاین	۱۷
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	۱۴۰۰	شریفیان و همکاران	۱۸

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 ^۱	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 ^۲	۲۰۱۸
ابزارها و مفاهیم تحول دیجیتال از جمله کلان داده‌ها و رسانه‌های اجتماعی و اینترنت اشیا 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 ^۳	۲۰۱۸
افزایش پیچیدگی‌های فرآیندهای استخدام، بهینه‌سازی و کسب دید (شناخت بهتر روحیات، سلاقی، 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 مورد نتایج 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 در زمینه تصمیمات مربوط به استخدام و حفظ کارمندان		
۲۳	زیک و همکاران ^۴	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 ^۵	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&Meiwether² Lagzian & eslamkhah³ Bodlaei⁴ Zeike & elt⁵ Masur

داشتن چشم انداز ، نفوذ و اثرگذاری، برونگرایی ، مهارت مذاکره و متقاعدسازی، ارتباطات برون سازمانی، خردمندی ، جامع نگری و فرصت شناسی		
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	۱۴۰۰ و	۲۶ حمیدی فر و هوشمندی نیا
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	۱۴۰۰	۲۷ شعبانی و همکاران
آمایش سرزمین، تدوین اسناد و نظام انتقال؛ ساختار دهی و استاندارد سازی نظام آموزشی؛ اشاعه فرهنگ اشتغال آفرینی و اشتغال زائی 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	۱۳۹۶	۲۸ دلشاد و همکاران
کار گروهی، تصمیم گیری مشارکتی، رهبری دموکراتیک، تحولات خلاقانه در امور آموزشی، چشم انداز و مأموریت سازمان	۱۳۹۹ و	۲۹ ترشیزی فاروجی و همکاران
خودآگاهی ، پردازش متوازن ، اخلاق مداری ، شفافیت رابطه ای، مثبت اندیشی ، انگیزش ، خودتنظیمی، سازگاری، بالندگی	۱۳۹۹	۳۰ آراد و همکاران
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	۱۳۹۹	۳۱ خلیلی و همکاران
مثبت اندیشی، شور و نشاط، هم افزایی، خود سازماندهی، انعطاف پذیری، کار تیمی، فرصت شناسی، آینده پژوهی، ذهنی گرایی، تصمیم گیری شهودی، ابهام و عدم اطمینان، جستجوگری، تفکر خلاق، حرکت درمرز آشوب، نگاه سیستمی	۱۳۹۸ و	۳۲ کمالی اردکانی و همکاران
فرهنگ سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، آموزش و ارتقاء علمی، پژوهش و فناوری، رهبری و مدیریت استراتژیک دانش، منابع و تجهیزات، فرایندهای سازمانی، سازماندهی و ساختار سازمانی	۱۳۹۹	۳۳ برزگر و همکاران

تفکر استراتژیک هدف گذاری مشترک برنامه ریزی تصمیم گیری نظارت و بازخورد. خود آگاهی، خودمدیریتی، انگیزش، آگاهی اجتماعی (همدلی)، چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی. معناداری در کار، تعهد سازمانی بازخورد عملکرد رهبر. ارتباطات توسعه شبکه ارتباطی، تبادل رهبر گروه. قدرت نرم، قدرت سخت	۱۳۹۹	طوسی و همکاران	۳۴
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	۱۳۹۹	بیگلری و همکاران	۳۵
نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، اعتماد شناختی به رهبر تیم، اعتماد شناختی در میان اعضا تیم و اثر بخشی	۱۳۹۶	حسن پور و همکاران	۳۶
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	۱۳۹۸	آفاجانی و مهداد	۳۷
القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران، نشان دادن احساس قدرت و شایستگی. من به شیوه‌های 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 دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات، درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف، پیشنهاد راه‌های جدید، چگونگی انجام کار در نظر 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 توانایی‌های آن‌ها	۱۴۰۰	عظیمی و عطایی	۳۸
خودکارآمدی، توجه به ارزشها، هوش هیجانی، عدالت سازمانی، توجه به رشد پیروان	۲۰۱۷ و	جینگ پنگ و همکاران ^۱	۳۹
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	۲۰۱۶	دراگانا و مارینا ^۲	۴۰
مشارکت کارکنان، استقلال در شغل، مشارکت در تصمیم گیری	۲۰۱۵	گوزوکارا و سیمسک ^۳	۴۱

¹ Jingping Sun & elt

² Dragana Jovanovic & Marina Ciric

³ Izlem Gozukara & Omer Faruk Simsek

فرهنگ سازمانی، پرورش محیط یادگیری، رضایت شغلی، تعهد بالای کارکنان، توانمندسازی کارکنان، یادگیری عمیق، ارتباطات، خلاقیت، رهبر به عنوان محرک ذهنی، جذابیت رفتاری	۲۰۱۷	سودخان ^۱	۴۲
هوش مصنوعی، فرهنگ دیجیتال، نگرش دیجیتال، مهارت های ارتباطی، تفکر انتقادی، خلاقیت، یادگیری، قدرت سازگاری با چالشها، توسعه مهارتها، کارآفرینی، مشارکت	۲۰۱۹	کارنیادی و همکاران ^۲	۴۳
فرهنگ دیجیتالی، یادگیری در عصر دیجیتال، توسعه حرفه ای افراد، الهام بخشی و اثرگذاری، شهروندی دیجیتال، بهبود سیستماتیک	۲۰۲۰	اگوستینا و همکاران ^۳	۴۴
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، سبک رهبری مشارکتی، عدم قبول پست ریاست، قبول ریاست در شرایط خاص	۱۴۰۰	پاشایی و حسنی	۴۵
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	۱۴۰۰	حیدری و همکاران	۴۶

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 جدول ۲ 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

مضمون فراگیر	مضامین دهنده	سازمان	مضامین پایه	منابع
مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	درون	خود ادراکی، انطباق پذیری، قدرت تصمیم‌گیری، یادگیری مادام‌العمر، ارتباطات قوی، برنامه‌ریزی، خلاقیت، استفاده از تجارب افراد موفق، نگرش، انگیزه، سلامت روانی، دانش علمی، هوش، تعهد، هدفمندی، تحول‌گرایی	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، ایده‌پروری، مهارت رهبری، مشارکت، پشتیبانی و حمایت، مشتری‌مداری، مذاکره، الهام‌بخشی	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، برنامه‌درسی 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- ۱۵-۴-۳۴-۲۹-۱۰-۲۲- ۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰-۴۱-۴۲-۴۳-۴۴- ۴۵-۴۶-۴۷-۴۸-۴۹-۵۰-۵۱-۵۲-۵۳-۵۴-۵۵-۵۶-۵۷-۵۸-۵۹-۶۰-۶۱-۶۲-۶۳-۶۴-۶۵-۶۶-۶۷-۶۸-۶۹-۷۰-۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵-۷۶-۷۷-۷۸-۷۹-۸۰-۸۱-۸۲-۸۳-۸۴-۸۵-۸۶-۸۷-۸۸-۸۹-۹۰-۹۱-۹۲-۹۳-۹۴-۹۵-۹۶-۹۷-۹۸-۹۹-۱۰۰-۱۰۱-۱۰۲-۱۰۳-۱۰۴-۱۰۵-۱۰۶-۱۰۷-۱۰۸-۱۰۹-۱۱۰-۱۱۱-۱۱۲-۱۱۳-۱۱۴-۱۱۵-۱۱۶-۱۱۷-۱۱۸-۱۱۹-۱۲۰-۱۲۱-۱۲۲-۱۲۳-۱۲۴-۱۲۵-۱۲۶-۱۲۷-۱۲۸-۱۲۹-۱۳۰-۱۳۱-۱۳۲-۱۳۳-۱۳۴-۱۳۵-۱۳۶-۱۳۷-۱۳۸-۱۳۹-۱۴۰-۱۴۱-۱۴۲-۱۴۳-۱۴۴-۱۴۵-۱۴۶-۱۴۷-۱۴۸-۱۴۹-۱۵۰-۱۵۱-۱۵۲-۱۵۳-۱۵۴-۱۵۵-۱۵۶-۱۵۷-۱۵۸-۱۵۹-۱۶۰-۱۶۱-۱۶۲-۱۶۳-۱۶۴-۱۶۵-۱۶۶-۱۶۷-۱۶۸-۱۶۹-۱۷۰-۱۷۱-۱۷۲-۱۷۳-۱۷۴-۱۷۵-۱۷۶-۱۷۷-۱۷۸-۱۷۹-۱۸۰-۱۸۱-۱۸۲-۱۸۳-۱۸۴-۱۸۵-۱۸۶-۱۸۷-۱۸۸-۱۸۹-۱۹۰-۱۹۱-۱۹۲-۱۹۳-۱۹۴-۱۹۵-۱۹۶-۱۹۷-۱۹۸-۱۹۹-۲۰۰-۲۰۱-۲۰۲-۲۰۳-۲۰۴-۲۰۵-۲۰۶-۲۰۷-۲۰۸-۲۰۹-۲۱۰-۲۱۱-۲۱۲-۲۱۳-۲۱۴-۲۱۵-۲۱۶-۲۱۷-۲۱۸-۲۱۹-۲۲۰-۲۲۱-۲۲۲-۲۲۳-۲۲۴-۲۲۵-۲۲۶-۲۲۷-۲۲۸-۲۲۹-۲۳۰-۲۳۱-۲۳۲-۲۳۳-۲۳۴-۲۳۵-۲۳۶-۲۳۷-۲۳۸-۲۳۹-۲۴۰-۲۴۱-۲۴۲-۲۴۳-۲۴۴-۲۴۵-۲۴۶-۲۴۷-۲۴۸-۲۴۹-۲۵۰-۲۵۱-۲۵۲-۲۵۳-۲۵۴-۲۵۵-۲۵۶-۲۵۷-۲۵۸-۲۵۹-۲۶۰-۲۶۱-۲۶۲-۲۶۳-۲۶۴-۲۶۵-۲۶۶-۲۶۷-۲۶۸-۲۶۹-۲۷۰-۲۷۱-۲۷۲-۲۷۳-۲۷۴-۲۷۵-۲۷۶-۲۷۷-۲۷۸-۲۷۹-۲۸۰-۲۸۱-۲۸۲-۲۸۳-۲۸۴-۲۸۵-۲۸۶-۲۸۷-۲۸۸-۲۸۹-۲۹۰-۲۹۱-۲۹۲-۲۹۳-۲۹۴-۲۹۵-۲۹۶-۲۹۷-۲۹۸-۲۹۹-۳۰۰-۳۰۱-۳۰۲-۳۰۳-۳۰۴-۳۰۵-۳۰۶-۳۰۷-۳۰۸-۳۰۹-۳۱۰-۳۱۱-۳۱۲-۳۱۳-۳۱۴-۳۱۵-۳۱۶-۳۱۷-۳۱۸-۳۱۹-۳۲۰-۳۲۱-۳۲۲-۳۲۳-۳۲۴-۳۲۵-۳۲۶-۳۲۷-۳۲۸-۳۲۹-۳۳۰-۳۳۱-۳۳۲-۳۳۳-۳۳۴-۳۳۵-۳۳۶-۳۳۷-۳۳۸-۳۳۹-۳۴۰-۳۴۱-۳۴۲-۳۴۳-۳۴۴-۳۴۵-۳۴۶-۳۴۷-۳۴۸-۳۴۹-۳۵۰-۳۵۱-۳۵۲-۳۵۳-۳۵۴-۳۵۵-۳۵۶-۳۵۷-۳۵۸-۳۵۹-۳۶۰-۳۶۱-۳۶۲-۳۶۳-۳۶۴-۳۶۵-۳۶۶-۳۶۷-۳۶۸-۳۶۹-۳۷۰-۳۷۱-۳۷۲-۳۷۳-۳۷۴-۳۷۵-۳۷۶-۳۷۷-۳۷۸-۳۷۹-۳۸۰-۳۸۱-۳۸۲-۳۸۳-۳۸۴-۳۸۵-۳۸۶-۳۸۷-۳۸۸-۳۸۹-۳۹۰-۳۹۱-۳۹۲-۳۹۳-۳۹۴-۳۹۵-۳۹۶-۳۹۷-۳۹۸-۳۹۹-۴۰۰-۴۰۱-۴۰۲-۴۰۳-۴۰۴-۴۰۵-۴۰۶-۴۰۷-۴۰۸-۴۰۹-۴۱۰-۴۱۱-۴۱۲-۴۱۳-۴۱۴-۴۱۵-۴۱۶-۴۱۷-۴۱۸-۴۱۹-۴۲۰-۴۲۱-۴۲۲-۴۲۳-۴۲۴-۴۲۵-۴۲۶-۴۲۷-۴۲۸-۴۲۹-۴۳۰-۴۳۱-۴۳۲-۴۳۳-۴۳۴-۴۳۵-۴۳۶-۴۳۷-۴۳۸-۴۳۹-۴۴۰-۴۴۱-۴۴۲-۴۴۳-۴۴۴-۴۴۵-۴۴۶-۴۴۷-۴۴۸-۴۴۹-۴۵۰-۴۵۱-۴۵۲-۴۵۳-۴۵۴-۴۵۵-۴۵۶-۴۵۷-۴۵۸-۴۵۹-۴۶۰-۴۶۱-۴۶۲-۴۶۳-۴۶۴-۴۶۵-۴۶۶-۴۶۷-۴۶۸-۴۶۹-۴۷۰-۴۷۱-۴۷۲-۴۷۳-۴۷۴-۴۷۵-۴۷۶-۴۷۷-۴۷۸-۴۷۹-۴۸۰-۴۸۱-۴۸۲-۴۸۳-۴۸۴-۴۸۵-۴۸۶-۴۸۷-۴۸۸-۴۸۹-۴۹۰-۴۹۱-۴۹۲-۴۹۳-۴۹۴-۴۹۵-۴۹۶-۴۹۷-۴۹۸-۴۹۹-۵۰۰-۵۰۱-۵۰۲-۵۰۳-۵۰۴-۵۰۵-۵۰۶-۵۰۷-۵۰۸-۵۰۹-۵۱۰-۵۱۱-۵۱۲-۵۱۳-۵۱۴-۵۱۵-۵۱۶-۵۱۷-۵۱۸-۵۱۹-۵۲۰-۵۲۱-۵۲۲-۵۲۳-۵۲۴-۵۲۵-۵۲۶-۵۲۷-۵۲۸-۵۲۹-۵۳۰-۵۳۱-۵۳۲-۵۳۳-۵۳۴-۵۳۵-۵۳۶-۵۳۷-۵۳۸-۵۳۹-۵۴۰-۵۴۱-۵۴۲-۵۴۳-۵۴۴-۵۴۵-۵۴۶-۵۴۷-۵۴۸-۵۴۹-۵۵۰-۵۵۱-۵۵۲-۵۵۳-۵۵۴-۵۵۵-۵۵۶-۵۵۷-۵۵۸-۵۵۹-۵۶۰-۵۶۱-۵۶۲-۵۶۳-۵۶۴-۵۶۵-۵۶۶-۵۶۷-۵۶۸-۵۶۹-۵۷۰-۵۷۱-۵۷۲-۵۷۳-۵۷۴-۵۷۵-۵۷۶-۵۷۷-۵۷۸-۵۷۹-۵۸۰-۵۸۱-۵۸۲-۵۸۳-۵۸۴-۵۸۵-۵۸۶-۵۸۷-۵۸۸-۵۸۹-۵۹۰-۵۹۱-۵۹۲-۵۹۳-۵۹۴-۵۹۵-۵۹۶-۵۹۷-۵۹۸-۵۹۹-۶۰۰-۶۰۱-۶۰۲-۶۰۳-۶۰۴-۶۰۵-۶۰۶-۶۰۷-۶۰۸-۶۰۹-۶۱۰-۶۱۱-۶۱۲-۶۱۳-۶۱۴-۶۱۵-۶۱۶-۶۱۷-۶۱۸-۶۱۹-۶۲۰-۶۲۱-۶۲۲-۶۲۳-۶۲۴-۶۲۵-۶۲۶-۶۲۷-۶۲۸-۶۲۹-۶۳۰-۶۳۱-۶۳۲-۶۳۳-۶۳۴-۶۳۵-۶۳۶-۶۳۷-۶۳۸-۶۳۹-۶۴۰-۶۴۱-۶۴۲-۶۴۳-۶۴۴-۶۴۵-۶۴۶-۶۴۷-۶۴۸-۶۴۹-۶۵۰-۶۵۱-۶۵۲-۶۵۳-۶۵۴-۶۵۵-۶۵۶-۶۵۷-۶۵۸-۶۵۹-۶۶۰-۶۶۱-۶۶۲-۶۶۳-۶۶۴-۶۶۵-۶۶۶-۶۶۷-۶۶۸-۶۶۹-۶۷۰-۶۷۱-۶۷۲-۶۷۳-۶۷۴-۶۷۵-۶۷۶-۶۷۷-۶۷۸-۶۷۹-۶۸۰-۶۸۱-۶۸۲-۶۸۳-۶۸۴-۶۸۵-۶۸۶-۶۸۷-۶۸۸-۶۸۹-۶۹۰-۶۹۱-۶۹۲-۶۹۳-۶۹۴-۶۹۵-۶۹۶-۶۹۷-۶۹۸-۶۹۹-۷۰۰-۷۰۱-۷۰۲-۷۰۳-۷۰۴-۷۰۵-۷۰۶-۷۰۷-۷۰۸-۷۰۹-۷۱۰-۷۱۱-۷۱۲-۷۱۳-۷۱۴-۷۱۵-۷۱۶-۷۱۷-۷۱۸-۷۱۹-۷۲۰-۷۲۱-۷۲۲-۷۲۳-۷۲۴-۷۲۵-۷۲۶-۷۲۷-۷۲۸-۷۲۹-۷۳۰-۷۳۱-۷۳۲-۷۳۳-۷۳۴-۷۳۵-۷۳۶-۷۳۷-۷۳۸-۷۳۹-۷۴۰-۷۴۱-۷۴۲-۷۴۳-۷۴۴-۷۴۵-۷۴۶-۷۴۷-۷۴۸-۷۴۹-۷۵۰-۷۵۱-۷۵۲-۷۵۳-۷۵۴-۷۵۵-۷۵۶-۷۵۷-۷۵۸-۷۵۹-۷۶۰-۷۶۱-۷۶۲-۷۶۳-۷۶۴-۷۶۵-۷۶۶-۷۶۷-۷۶۸-۷۶۹-۷۷۰-۷۷۱-۷۷۲-۷۷۳-۷۷۴-۷۷۵-۷۷۶-۷۷۷-۷۷۸-۷۷۹-۷۸۰-۷۸۱-۷۸۲-۷۸۳-۷۸۴-۷۸۵-۷۸۶-۷۸۷-۷۸۸-۷۸۹-۷۹۰-۷۹۱-۷۹۲-۷۹۳-۷۹۴-۷۹۵-۷۹۶-۷۹۷-۷۹۸-۷۹۹-۸۰۰-۸۰۱-۸۰۲-۸۰۳-۸۰۴-۸۰۵-۸۰۶-۸۰۷-۸۰۸-۸۰۹-۸۱۰-۸۱۱-۸۱۲-۸۱۳-۸۱۴-۸۱۵-۸۱۶-۸۱۷-۸۱۸-۸۱۹-۸۲۰-۸۲۱-۸۲۲-۸۲۳-۸۲۴-۸۲۵-۸۲۶-۸۲۷-۸۲۸-۸۲۹-۸۳۰-۸۳۱-۸۳۲-۸۳۳-۸۳۴-۸۳۵-۸۳۶-۸۳۷-۸۳۸-۸۳۹-۸۴۰-۸۴۱-۸۴۲-۸۴۳-۸۴۴-۸۴۵-۸۴۶-۸۴۷-۸۴۸-۸۴۹-۸۵۰-۸۵۱-۸۵۲-۸۵۳-۸۵۴-۸۵۵-۸۵۶-۸۵۷-۸۵۸-۸۵۹-۸۶۰-۸۶۱-۸۶۲-۸۶۳-۸۶۴-۸۶۵-۸۶۶-۸۶۷-۸۶۸-۸۶۹-۸۷۰-۸۷۱-۸۷۲-۸۷۳-۸۷۴-۸۷۵-۸۷۶-۸۷۷-۸۷۸-۸۷۹-۸۸۰-۸۸۱-۸۸۲-۸۸۳-۸۸۴-۸۸۵-۸۸۶-۸۸۷-۸۸۸-۸۸۹-۸۹۰-۸۹۱-۸۹۲-۸۹۳-۸۹۴-۸۹۵-۸۹۶-۸۹۷-۸۹۸-۸۹۹-۹۰۰-۹۰۱-۹۰۲-۹۰۳-۹۰۴-۹۰۵-۹۰۶-۹۰۷-۹۰۸-۹۰۹-۹۱۰-۹۱۱-۹۱۲-۹۱۳-۹۱۴-۹۱۵-۹۱۶-۹۱۷-۹۱۸-۹۱۹-۹۲۰-۹۲۱-۹۲۲-۹۲۳-۹۲۴-۹۲۵-۹۲۶-۹۲۷-۹۲۸-۹۲۹-۹۳۰-۹۳۱-۹۳۲-۹۳۳-۹۳۴-۹۳۵-۹۳۶-۹۳۷-۹۳۸-۹۳۹-۹۴۰-۹۴۱-۹۴۲-۹۴۳-۹۴۴-۹۴۵-۹۴۶-۹۴۷-۹۴۸-۹۴۹-۹۵۰-۹۵۱-۹۵۲-۹۵۳-۹۵۴-۹۵۵-۹۵۶-۹۵۷-۹۵۸-۹۵۹-۹۶۰-۹۶۱-۹۶۲-۹۶۳-۹۶۴-۹۶۵-۹۶۶-۹۶۷-۹۶۸-۹۶۹-۹۷۰-۹۷۱-۹۷۲-۹۷۳-۹۷۴-۹۷۵-۹۷۶-۹۷۷-۹۷۸-۹۷۹-۹۸۰-۹۸۱-۹۸۲-۹۸۳-۹۸۴-۹۸۵-۹۸۶-۹۸۷-۹۸۸-۹۸۹-۹۹۰-۹۹۱-۹۹۲-۹۹۳-۹۹۴-۹۹۵-۹۹۶-۹۹۷-۹۹۸-۹۹۹-۱۰۰۰-۱۰۰۱-۱۰۰۲-۱۰۰۳-۱۰۰۴-۱۰۰۵-۱۰۰۶-۱۰۰۷-۱۰۰۸-۱۰۰۹-۱۰۱۰-۱۰۱۱-۱۰۱۲-۱۰۱۳-۱۰۱۴-۱۰۱۵-۱۰۱۶-۱۰۱۷-۱۰۱۸-۱۰۱۹-۱۰۲۰-۱۰۲۱-۱۰۲۲-۱۰۲۳-۱۰۲۴-۱۰۲۵-۱۰۲۶-۱۰۲۷-۱۰۲۸-۱۰۲۹-۱۰۳۰-۱۰۳۱-۱۰۳۲-۱۰۳۳-۱۰۳۴-۱۰۳۵-۱۰۳۶-۱۰۳۷-۱۰۳۸-۱۰۳۹-۱۰۴۰-۱۰۴۱-۱۰۴۲-۱۰۴۳-۱۰۴۴-۱۰۴۵-۱۰۴۶-۱۰۴۷-۱۰۴۸-۱۰۴۹-۱۰۵۰-۱۰۵۱-۱۰۵۲-۱۰۵۳-۱۰۵۴-۱۰۵۵-۱۰۵۶-۱۰۵۷-۱۰۵۸-۱۰۵۹-۱۰۶۰-۱۰۶۱-۱۰۶۲-۱۰۶۳-۱۰۶۴-۱۰۶۵-۱۰۶۶-۱۰۶۷-۱۰۶۸-۱۰۶۹-۱۰۷۰-۱۰۷۱-۱۰۷۲-۱۰۷۳-۱۰۷۴-۱۰۷۵-۱۰۷۶-۱۰۷۷-۱۰۷۸-۱۰۷۹-۱۰۸۰-۱۰۸۱-۱۰۸۲-۱۰۸۳-۱۰۸۴-۱۰۸۵-۱۰۸۶-۱۰۸۷-۱۰۸۸-۱۰۸۹-۱۰۹۰-۱۰۹۱-۱۰۹۲-۱۰۹۳-۱۰۹۴-۱۰۹۵-۱۰۹۶-۱۰۹۷-۱۰۹۸-۱۰۹۹-۱۱۰۰-۱۱۰۱-۱۱۰۲-۱۱۰۳-۱۱۰۴-۱۱۰۵-۱۱۰۶-۱۱۰۷-۱۱۰۸-۱۱۰۹-۱۱۱۰-۱۱۱۱-۱۱۱۲-۱۱۱۳-۱۱۱۴-۱۱۱۵-۱۱۱۶-۱۱۱۷-۱۱۱۸-۱۱۱۹-۱۱۲۰-۱۱۲۱-۱۱۲۲-۱۱۲۳-۱۱۲۴-۱۱۲۵-۱۱۲۶-۱۱۲۷-۱۱۲۸-۱۱۲۹-۱۱۳۰-۱۱۳۱-۱۱۳۲-۱۱۳۳-۱۱۳۴-۱۱۳۵-۱۱۳۶-۱۱۳۷-۱۱۳۸-۱۱۳۹-۱۱۴۰-۱۱۴۱-۱۱۴۲-۱۱۴۳-۱۱۴۴-۱۱۴۵-۱۱۴۶-۱۱۴۷-۱۱۴۸-۱۱۴۹-۱۱۵۰-۱۱۵۱-۱۱۵۲-۱۱۵۳-۱۱۵۴-۱۱۵۵-۱۱۵۶-۱۱۵۷-۱۱۵۸-۱۱۵۹-۱۱۶۰-۱۱۶۱-۱۱۶۲-۱۱۶۳-۱۱۶۴-۱۱۶۵-۱۱۶۶-۱۱۶۷-۱۱۶۸-۱۱۶۹-۱۱۷۰-۱۱۷۱-۱۱۷۲-۱۱۷۳-۱۱۷۴-۱۱۷۵-۱۱۷۶-۱۱۷۷-۱۱۷۸-۱۱۷۹-۱۱۸۰-۱۱۸۱-۱۱۸۲-۱۱۸۳-۱۱۸۴-۱۱۸۵-۱۱۸۶-۱۱۸۷-۱۱۸۸-۱۱۸۹-۱۱۹۰-۱۱۹۱-۱۱۹۲-۱۱۹۳-۱۱۹۴-۱۱۹۵-۱۱۹۶-۱۱۹۷-۱۱۹۸-۱۱۹۹-۱۲۰۰-۱۲۰۱-۱۲۰۲-۱۲۰۳-۱۲۰۴-۱۲۰۵-۱۲۰۶-۱۲۰۷-۱۲۰۸-۱۲۰۹-۱۲۱۰-۱۲۱۱-۱۲۱۲-۱۲۱۳-۱۲۱۴-۱۲۱۵-۱۲۱۶-۱۲۱۷-۱۲۱۸-۱۲۱۹-۱۲۲۰-۱۲۲۱-۱۲۲۲-۱۲۲۳-۱۲۲۴-۱۲۲۵-۱۲۲۶-۱۲۲۷-۱۲۲۸-۱۲۲۹-۱۲۳۰-۱۲۳۱-۱۲۳۲-۱۲۳۳-۱۲۳۴-۱۲۳۵-۱۲۳۶-۱۲۳۷-۱۲۳۸-۱۲۳۹-۱۲۴۰-۱۲۴۱-۱۲۴۲-۱۲۴۳-۱۲۴۴-۱۲۴۵-۱۲۴۶-۱۲۴۷-۱۲۴۸-۱۲۴۹-۱۲۵۰-۱۲۵۱-۱۲۵۲-۱۲۵۳-۱۲۵۴-۱۲۵۵-۱۲۵۶-۱۲۵۷-۱۲۵۸-۱۲۵۹-۱۲۶۰-۱۲۶۱-۱۲۶۲-۱۲۶۳-۱۲۶۴-۱۲۶۵-۱۲۶۶-۱۲۶۷-۱۲۶۸-۱۲۶۹-۱۲۷۰-۱۲۷۱-۱۲۷۲-۱۲۷۳-۱۲۷۴-۱۲۷۵-۱۲۷۶-۱۲۷۷-۱۲۷۸-۱۲۷۹-۱۲۸۰-۱۲۸۱-۱۲۸۲-۱۲۸۳-۱۲۸۴-۱۲۸۵-۱۲۸۶-۱۲۸۷-۱۲۸۸-۱۲۸۹-۱۲۹۰-۱۲۹۱-۱۲۹۲-۱۲۹۳-۱۲۹۴-۱۲۹۵-۱۲۹۶-۱۲۹۷-۱۲۹۸-۱۲۹۹-۱۳۰۰-۱۳۰۱-۱۳۰۲-۱۳۰۳-۱۳۰۴-۱۳۰۵-۱۳۰۶-۱۳۰۷-۱۳۰۸-۱۳۰۹-۱۳۱۰-۱۳۱۱-۱۳۱۲-۱۳۱۳-۱۳۱۴-۱۳۱۵-۱۳۱۶-۱۳۱۷-۱۳۱۸-۱۳۱۹-۱۳۲۰-۱۳۲۱-۱۳۲۲-۱۳۲۳-۱۳۲۴-۱۳۲۵-۱۳۲۶-۱۳۲۷-۱۳۲۸-۱۳۲۹-۱۳۳۰-۱۳۳۱-۱۳۳۲-۱۳۳۳-۱۳۳۴-۱۳۳۵-۱۳۳۶-۱۳۳۷-۱۳۳۸-۱۳۳۹-۱۳۴۰-۱۳۴۱-۱۳۴۲-۱۳۴۳-۱۳۴۴-۱۳۴۵-۱۳۴۶-۱۳۴۷-۱۳۴۸-۱۳۴۹-۱۳۵۰-۱۳۵۱-۱۳۵۲-۱۳۵۳-۱۳۵۴-۱۳۵۵-۱۳۵۶-۱۳۵۷-۱۳۵۸-۱۳۵۹-۱۳۶۰-۱۳۶۱-۱۳۶۲-۱۳۶۳-۱۳۶۴-۱۳۶۵-۱۳۶۶-۱۳۶۷-۱۳۶۸-۱۳۶۹-۱۳۷۰-۱۳۷۱-۱۳۷۲-۱۳۷۳-۱۳۷۴-۱۳۷۵-۱۳۷۶-۱۳۷۷-۱۳۷۸-۱۳۷۹-۱۳۸۰-۱۳۸۱-۱۳۸۲-۱۳۸۳-۱۳۸۴-۱۳۸۵-۱۳۸۶-۱۳۸۷-۱۳۸۸-۱۳۸۹-۱۳۹۰-۱۳۹۱-۱۳۹۲-۱۳۹۳-۱۳۹۴-۱۳۹۵-۱۳۹۶-۱۳۹۷-۱۳۹۸-۱۳۹۹-۱۴۰۰-۱۴۰۱-۱۴۰۲-۱۴۰۳-۱۴۰۴-۱۴۰۵-۱۴۰۶-۱۴۰۷-۱۴۰۸-۱۴۰۹-۱۴۱۰-۱۴۱۱-۱۴۱۲-۱۴۱۳-۱۴۱۴-۱۴۱۵-۱۴۱۶-۱۴۱۷-۱۴۱۸-۱۴۱۹-۱۴۲۰-۱۴۲۱-۱۴۲۲-۱۴۲۳-۱۴۲۴-۱۴۲۵-۱۴۲۶-۱۴۲۷-۱۴۲۸-۱۴۲۹-۱۴۳۰-۱۴۳۱-۱۴۳۲-۱۴۳۳-۱۴۳۴-۱۴۳۵-۱۴۳۶-۱۴۳۷-۱۴۳۸-۱۴۳۹-۱۴۴۰-۱۴۴۱-۱۴۴۲-۱۴۴۳-۱۴۴۴-۱۴۴۵-۱۴۴۶-۱۴۴۷-۱۴۴۸-۱۴۴۹-۱۴۵۰-۱۴۵۱-۱۴۵۲-۱۴۵۳-۱۴۵۴-۱۴۵۵-۱۴۵۶-۱۴۵۷-۱۴۵۸-۱۴۵۹-۱۴۶۰-۱۴۶۱-۱۴۶۲-۱۴۶۳-۱۴۶۴-۱۴۶۵-۱۴۶۶-۱۴۶۷-۱۴۶۸-۱۴۶۹-۱۴۷۰-۱۴۷۱-۱۴۷۲-۱۴۷۳-۱۴۷۴-۱۴۷۵-۱۴۷۶-۱۴۷۷-۱۴۷۸-۱۴۷۹-۱۴۸۰-۱۴۸۱-۱۴۸۲-۱۴۸۳-۱۴۸۴-۱۴۸۵-۱۴۸۶-۱۴۸۷-۱۴۸۸-۱۴۸۹-۱۴۹۰-۱۴۹۱-۱۴۹۲-۱۴۹۳-۱۴۹۴-۱۴۹۵-۱۴۹۶-۱۴۹۷-۱۴۹۸-۱۴۹۹-۱۵۰۰-۱۵۰۱-۱۵۰۲-۱۵۰۳-۱۵۰۴-۱۵۰۵-۱۵۰۶-۱۵۰۷-۱۵۰۸-۱۵۰۹-۱۵۱۰-۱۵۱۱-۱۵۱۲-۱۵۱۳-۱۵۱۴-۱۵۱۵-۱۵۱۶-۱۵۱۷-۱۵۱۸-۱۵۱۹-۱۵۲۰-۱۵۲۱-۱۵۲۲-۱۵۲۳-۱۵۲۴-۱۵۲۵-۱۵۲۶-۱۵۲۷-۱۵۲۸-۱۵۲۹-۱۵۳۰-۱۵۳۱-۱۵۳۲-۱۵۳۳-۱۵۳۴-۱۵۳۵-۱

۶-۱۱-۱۷-۱۲-۱۴-۱۸-۱۳- -۲۱-۲۲-۱۰-۲۹-۳۴	قابلیت پیش بینی، امنیت و استفاده از رویه ها و قوانین رسمی برای اداره افراد	پایداری و ثبات
۱۹-۲۲-۲۴-۱۵-۲-۹-۱۷-۵- ۱۳-۳۱-۳۲-۳۴-۳۹-۲۱- ۳۷-۲۷	میزان مسئولیت فردی افراد در دستیابی به اهداف سازمان، تصمیم گیری و حل مشکلات بدون نظارت مستقیم سرپرستان.	ماموریت
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	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 خودانگیزی و ابراز حالات درونی. آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، برقراری ارتباطات تأثیرگذار، تشریک مساعی و کارگروهی	هوش هیجانی هوش
۲-۳-۶-۸-۱۱-۲۵-۲۶-۲۷- ۲۸-۲۹-۳۱-۳۵-۳۷-۳۵- ۳۶-۴۴	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 استراتژیک
۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۱- ۳۵-۳۷-۳۸-۴۰-۴۱-۴۴	هدفمندی و نگاه استراتژیک، مهارت ایجاد اهداف 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	هوش سازمانی

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 یافته‌های را در اختیار ۲ نفر از متخصصان قرار دادند که بعد از دسته بندی کدها در مفاهیم یافته‌های خبرگان با مفاهیم استخراج شده در پژوهش حاضر مقایسه شد که پژوهشگران به به بررسی فرایند تحلیل و اعتبار یافته‌ها بپردازند که نتایج نشان دهنده مقبولیت تحلیل داده‌ها بود.

مرحله هفتم - ارائه یافته‌ها:

در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل جمع بندی و ارائه شدند که این یافته‌ها نشان دهنده کدها، مضامین و مقولات مستخرج از منابع نهایی پژوهش است. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۱۴۱ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر شد.

مضمون فراگیر	مضامین دهنده	سازمان	مضامین پایه
مهارت‌ها	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 دیجیتالی، شایستگی دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، هویت دیجیتال، مفاهیم دیجیتال، رایانش ابری، امنیت اطلاعات، معماری دیجیتال، منابع دیجیتال

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 انگیزی
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 هیجانی	هوش
	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 خودانگیزی و ابراز حالات درونی. آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، برقراری ارتباطات تأثیرگذار، تشریک مساعی و کارگروهی
هوش معنوی	امید بخشی، الهام بخشی، انگیزه افروزی، ارزش آفرینی، کمال یابی و کمال دهی، شادی آفرینی، فرزاندگی، 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 اهداف 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

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 نه تنها 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 نه تنها زمینه‌ساز ارتقای عملکرد کارکنان، بلکه تقویت انگیزش، تعهد و اعتماد در فضای دانشگاهی است. همچنین، هوش استراتژیک

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، فناوریانه، 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 روانشناسی کاربردی، شماره ۱، ۳۵-۴۶

آذر خدیجه، ربانی خواه فهیمه (۱۴۰۰) شناسایی مولفه‌های موثر بر پیدایش و توسعه دانشگاه نسل چهارم، فصلنامه آموزش

مهندسی ایران، شماره ۹۱، ۹۵-۱۱۳

آراد امید، محمدداودی، تقی پورظهیر علی (۱۳۹۹)، شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه

رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۳، ۴۳-۶۱

برزگر نادر، قورچیان نادر قلی، تقی پور ظهیر علی (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،

شماره ۸۳، ۱۱۱۵-۱۱۴۱

دلشاد عبدالحمید، قورچیان نادرقلی، جعفری پریش (۱۳۹۶)، مدل رهبری اثر بخش دانشگاه جامع علمی کاربردی، فصلنامه رهبریتی تو دم‌مدیرت آموزشی، شماره ۴

ناطق، 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), 304-310

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., & Eslamkhani, 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].

- 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.2012Edgar 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