

Identifying the Components of Smart Leadership in Higher Education (Case Study: of Islamic Azad Universities in Tehran Province)

1. Shiva Abrishambaf¹: PhD Student, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Kamran Mohammadkhani^{2*}: Professor, Department of Higher Education Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Fariba Hanifi³: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email Address: globecampus@gmail.com

Abstract:

This study aims to identify the components and dimensions of smart leadership in higher education, focusing on Islamic Azad Universities in Tehran Province. This qualitative research utilized thematic analysis. The participants included 16 higher education experts selected through purposive and snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using the Attride-Stirling theoretical coding method. The analysis involved three stages of coding: basic themes, organizing themes, and global themes, to develop a conceptual framework for smart leadership in the studied universities. The results revealed that out of 243 extracted themes, 59 key components of smart leadership were identified and categorized into 18 overarching dimensions. The most significant dimensions included utilizing human capital effectively, comprehensive decision-making ability, strategic thinking, creative problem-solving, high cognitive capacity, social and ethical responsibility, adaptability to environmental changes, and recognizing strategies for implementing smart leadership. Additionally, challenges such as resistance to change, traditional management practices, and resource constraints were identified as obstacles to implementing smart leadership. The findings suggest that smart leadership in higher education requires a combination of individual competencies, strategic management approaches, technological integration, and adaptability to environmental changes. This study recommends that universities enhance smart leadership by developing supportive policies, educational programs, and appropriate managerial infrastructures.

Keywords: Smart leadership, higher education, thematic analysis, university management, Islamic Azad Universities

How to Cite: Abrishambaf, S., Mohammadkhani, K., & Hanifi, F. (2024). Identifying the Components of Smart Leadership in Higher Education (Case Study: of Islamic Azad Universities in Tehran Province), *Education and Development in Digital Age*, 1(1), 101-114.



شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران)

۱. شیوا ابریشم باف^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. کامران محمدخانی^{ID*}: استاد، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. فریبا حنیفی^{ID}: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: globecampus@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری هوشمند در آموزش عالی، با تمرکز بر دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران انجام شده است. پژوهش حاضر از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون استفاده کرده است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۶ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش کدگذاری نظری اترید-استرلینگ تحلیل شدند. سه مرحله کدگذاری شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر انجام شد تا الگوی مفهومی رهبری هوشمند در دانشگاه‌های مورد مطالعه شناسایی گردد. نتایج نشان داد که از میان ۲۴۳ مضمون استخراج‌شده، ۵۹ مؤلفه کلیدی در حوزه رهبری هوشمند شناسایی شد که در ۱۸ بعد کلی دسته‌بندی گردیدند. مهم‌ترین ابعاد شامل حفظ و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی، توانایی تصمیم‌گیری فراگیر، تفکر استراتژیک، برخورد خلاقانه با مسائل، برخورداری از توان هوشی بالا، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی، توانایی انطباق با تغییرات محیطی و توانایی شناخت راهکارهای استقرار رهبری هوشمند بودند. همچنین، چالش‌هایی مانند مقاومت در برابر تغییر، مدیریت سنتی و کمبود منابع به‌عنوان موانع اجرای رهبری هوشمند شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری هوشمند در آموزش عالی مستلزم ترکیبی از مهارت‌های فردی، استراتژی‌های مدیریتی، بهره‌گیری از فناوری و سازگاری با تغییرات محیطی است. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که دانشگاه‌ها برای ارتقای رهبری هوشمند، سیاست‌های حمایتی، برنامه‌های آموزشی و زیرساخت‌های مدیریتی مناسب را توسعه دهند.

کلیدواژه‌ها: رهبری هوشمند، آموزش عالی، تحلیل مضمون، مدیریت دانشگاهی، دانشگاه‌های آزاد اسلامی

نحوه استناددهی: ابریشم باف، شیوا، محمدخانی، کامران، و حنیفی، فریبا. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران). نشریه مدیریت، توسعه و آموزش در عصر دیجیتال، (۱)، ۱۱۴-۱۰۱.



مقدمه

تحولات سریع و پیچیده در نظام‌های آموزش عالی، به ویژه در قرن بیست‌ویکم، نیاز به مدل‌های رهبری نوین را بیش از پیش برجسته کرده است. تغییرات گسترده در فناوری، اقتصاد دانش‌بنیان، رقابت بین‌المللی و تحولات فرهنگی، دانشگاه‌ها را به سمت پذیرش مدل‌های رهبری هوشمند سوق داده است (Barrett-Maitland et al., 2024; Dayagbil, 2023). رهبری هوشمند در آموزش عالی به عنوان یک چارچوب تحول‌آفرین، ترکیبی از تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، توانایی انطباق با محیط‌های پویا و بهره‌گیری مؤثر از فناوری را در بر می‌گیرد.

نقش رهبری در مدیریت و توسعه آموزش عالی مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. به اعتقاد برخی از محققان، رهبری هوشمند توانایی افزایش کیفیت آموزشی، بهبود بهره‌وری دانشگاهی و هدایت تغییرات سازمانی را دارد (Thakur et al., 2024; Uzorka & Olaniyan, 2022). با این حال، یکی از چالش‌های مهم در حوزه مدیریت آموزش عالی، تطبیق راهبردهای رهبری با نیازهای متغیر دانشگاه‌های مدرن است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که دانشگاه‌هایی که از رهبران هوشمند بهره می‌برند، توانایی بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی، اجرای سیاست‌های نوآورانه و بهبود عملکرد علمی و آموزشی دارند (Donald & Morukhu, 2024; Waghid, 2023).

رهبری در آموزش عالی دیگر به معنای مدیریت سنتی دانشگاه‌ها نیست. رهبران دانشگاهی باید بتوانند تحولات اجتماعی و فناوری را درک کرده و با استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی، محیطی منعطف، پاسخگو و نوآورانه ایجاد کنند (Mahere, 2024). رهبری هوشمند به معنای ترکیب دانش مدیریتی با مهارت‌های دیجیتال، خلاقیت در تصمیم‌گیری، و درک عمیق از نیازهای جامعه علمی است (Chowdhury et al., 2024). برخی از مطالعات نشان داده‌اند که رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها باعث افزایش کیفیت آموزش، کاهش مقاومت در برابر تغییر و تسهیل در اجرای اصلاحات ساختاری شده است (Dong & Tabajen, 2024; Garad et al., 2024). در بسیاری از کشورها، دانشگاه‌های پیشرو از مدل‌های رهبری هوشمند برای ایجاد ساختارهای منعطف و کارآمد استفاده کرده‌اند. برای مثال، پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه مدیریت پروژه‌های دانشگاهی نشان می‌دهند که استفاده از فناوری‌های دیجیتال و تجزیه و تحلیل داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، تأثیر بسزایی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی داشته است (Hendrickson & Askew, 2022; Ljajić & Piršl, 2020).

رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها با چالش‌های متعددی همراه است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، مقاومت فرهنگی در برابر تغییرات مدیریتی و فناوری است. برخی از دانشگاه‌ها هنوز به شیوه‌های سنتی مدیریت پایبند بوده و پذیرش مدل‌های رهبری هوشمند برای آن‌ها دشوار است (Jing & Wu, 2022). از سوی دیگر، اجرای سیاست‌های نوآورانه و دیجیتالی نیاز به منابع مالی، زیرساخت‌های مناسب و نیروی انسانی متخصص دارد که در بسیاری از دانشگاه‌ها با محدودیت‌هایی مواجه است (Okpala, 2024; Rathnakar et al., 2024). علاوه بر این، یکی دیگر از چالش‌های اساسی در مسیر اجرای رهبری هوشمند، مسئله مدیریت تغییر و انطباق با محیط‌های پویا است. رهبران دانشگاهی باید توانایی تحلیل داده‌ها، شناخت نیازهای دانشجویان و استادان، و اتخاذ تصمیمات استراتژیک را داشته باشند. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که دانشگاه‌هایی که رهبران آن‌ها از مدل‌های داده‌محور برای تصمیم‌گیری استفاده کرده‌اند، موفق‌تر در مواجهه با چالش‌های محیطی عمل کرده‌اند (Sauphayana, 2021; Zhang & Huang, 2024).

با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی، نقش فناوری در مدیریت دانشگاه‌ها به شکل چشمگیری افزایش یافته است. استفاده از سیستم‌های مدیریتی پیشرفته، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری دانشگاهی، نقش مهمی در بهبود اثربخشی رهبری هوشمند داشته است (Li & Yu, 2023; Terania, 2023). فناوری دیجیتال، امکان تعامل بهتر بین رهبران دانشگاهی، استادان، دانشجویان و سیاست‌گذاران را فراهم می‌کند و زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده فراهم می‌سازد (Donald & Morukhu, 2024). تحقیقات نشان می‌دهد که دانشگاه‌هایی که از فناوری‌های هوشمند برای مدیریت منابع انسانی، تخصیص بودجه، و نظارت بر عملکرد علمی استفاده کرده‌اند، بهره‌وری بیشتری را تجربه کرده‌اند (Dayagbil, 2023; Fernandez & Shaw, 2022). با این حال، موفقیت در اجرای این مدل‌ها نیازمند تدوین سیاست‌های دقیق و استفاده از رویکردهای علمی در تحلیل داده‌ها است (Dong & Tabajen, 2024).

دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین مجموعه‌های آموزش عالی در ایران، با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت و رهبری مواجه هستند. این دانشگاه‌ها نیازمند مدل‌هایی هستند که بتوانند به‌طور مؤثر، ظرفیت‌های علمی و اجرایی خود را بهبود بخشند و در برابر تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند. مدل رهبری هوشمند پیشنهادی برای این دانشگاه‌ها، بر اساس مطالعات نظری و یافته‌های پژوهشی، شامل مؤلفه‌هایی همچون تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، توانایی انطباق با تغییرات، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، مدیریت منابع انسانی هوشمند و ایجاد فرهنگ نوآوری است (Amita et al., 2024; Barrett-Maitland et al., 2024).

مطالعات نشان داده‌اند که اجرای این مدل‌ها می‌تواند منجر به بهبود کیفیت آموزش، افزایش اثربخشی مدیریتی و تقویت تعاملات بین‌المللی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران شود (Cobbinah, 2020; Waghid, 2023). رهبران این دانشگاه‌ها باید توانایی استفاده از ابزارهای دیجیتالی، تحلیل داده‌ها و مدیریت تغییر را داشته باشند تا بتوانند دانشگاه‌ها را به سمت توسعه پایدار هدایت کنند (Thakur et al., 2024).

رهبری هوشمند در آموزش عالی، به عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریتی، نقش مهمی در تحول و پیشرفت دانشگاه‌ها دارد. این سبک رهبری از ترکیب دانش استراتژیک، فناوری‌های دیجیتال، نوآوری در تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی بهره می‌برد و می‌تواند راهکاری کارآمد برای مدیریت چالش‌های معاصر در آموزش عالی باشد. با این حال، اجرای این مدل نیازمند تدوین سیاست‌های دقیق، توسعه زیرساخت‌های فناوری، و تغییر نگرش مدیران دانشگاهی است (Hendrickson & Askew, 2022; Li & Yu, 2023). این پژوهش بر آن است که با ارائه یک مدل رهبری هوشمند برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد مدیریتی و آموزشی این دانشگاه‌ها را ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی با استفاده از تحلیل مضمون برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند در آموزش عالی استفاده شده است. تحلیل مضمون یکی از شیوه‌های پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معانی موجود در داده‌های کیفی تمرکز دارد. در این روش، مضمون به عنوان یک عنصر کلیدی در نظر گرفته شده و از طریق فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، الگوی مفهیمی مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

مشارکت‌کنندگان در این مطالعه شامل نخبگان حوزه پژوهش در آموزش عالی هستند که از بین متخصصان طراز اول دانشگاهی، صاحب‌منصبان مدیریتی دانشگاه‌ها، سیاست‌گذاران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، معاونان و رؤسای دانشگاه‌های با سابقه و اساتید خبره انتخاب شده‌اند. معیارهای ورود به مطالعه برای مشارکت‌کنندگان شامل داشتن مدرک تحصیلی حداقل در سطح دانشیار، دارا بودن حداقل دو سال سابقه اجرایی در مدیریت دانشگاهی، و داشتن تألیفات علمی در حوزه رهبری هوشمند است. انتخاب نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند انجام شده است. در این روش، پژوهشگر با شناخت جامعه هدف، اولین نمونه را به طور هدفمند انتخاب کرده و سپس از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای شناسایی سایر خبرگان بهره گرفته است. در این فرایند، افراد جدید از طریق معرفی شرکت‌کنندگان قبلی شناسایی شدند تا اطمینان حاصل شود که تمامی ابعاد مورد مطالعه به طور جامع بررسی شده‌اند.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. این مصاحبه‌ها با هدف استخراج دیدگاه‌های عمیق از خبرگان حوزه رهبری هوشمند در دانشگاه‌های آزاد اسلامی تهران طراحی شده‌اند. در مرحله مقدماتی، جهت آگاهی از نظر خبرگان، مصاحبه‌های متعددی انجام شد و داده‌های حاصل به روش کدگذاری تحلیل شدند. فرایند مصاحبه‌ها به صورت گام‌به‌گام انجام شد، به این صورت که پس از هر مصاحبه، داده‌ها کدگذاری شده و تحلیل گردید تا مضامین شناسایی‌شده از سوی خبرگان اولیه، در مصاحبه‌های بعدی مورد بررسی و پیگیری قرار گیرند. پس از انجام ۱۲ مصاحبه اولیه، مشخص شد که تکرار پاسخ‌ها به سطح لازم نرسیده است. بنابراین، در مرحله اول، ۲ نفر دیگر به عنوان شرکت‌کننده به پژوهش افزوده شدند. با این وجود، همچنان اطمینان کامل از اشباع نظری حاصل نشد و به همین دلیل، ۲ مصاحبه تکمیلی دیگر نیز انجام شد. پس از تحلیل نهایی، مشخص شد که اشباع نظری به دست آمده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در نهایت، حجم نمونه نهایی این مطالعه ۱۶ نفر تعیین شد.



داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش از روش کدگذاری نظری برگرفته از مدل اترید-استرلینگ برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش یکی از شیوه‌های رایج در تحلیل مضمون است که بر اساس تشکیل شبکه مضامین عمل می‌کند. در این مدل، سه سطح از مضامین استخراج شدند که شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر هستند. مضامین پایه شامل مفاهیم اولیه استخراج‌شده از داده‌ها بوده که در مراحل بعدی، با ترکیب و ارتباط این مفاهیم، مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفته‌اند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده در سطوح بالاتر دسته‌بندی شده و مضامین فراگیر که بیانگر ساختار کلی رهبری هوشمند در دانشگاه‌های مورد مطالعه است، شناسایی شدند. این فرایند به پژوهشگر امکان داد تا به شکلی نظام‌مند الگوی مفهومی رهبری هوشمند را در بستر آموزش عالی تحلیل و ارائه کند.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مشارکت‌کنندگان مورد تحلیل مضمون قرار گرفتند. فرایند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بوده که از طریق مدل اترید-استرلینگ انجام شده است. نتایج حاصل از این فرایند منجر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند در آموزش عالی شده است.

تحلیل یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران را می‌توان در ابعاد مختلفی همچون بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی، توان تصمیم‌گیری، توانایی برقراری ارتباطات شفاف، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعهد به یادگیری مستمر، برخورداری از توان هوشی بالا، تطبیق‌پذیری، انتقادپذیری، تفکر استراتژیک، توانایی مواجهه با تحولات آموزشی، مهارت‌های مدیریتی، خلاقیت، کنترل تغییرات محیطی، توزیع عادلانه منابع، شناخت راهکارهای استقرار رهبری هوشمندانه و توانایی شناسایی موانع و مشکلات استقرار این سبک رهبری دسته‌بندی کرد.

نتایج تحلیل همچنین نشان داد که برخی از عوامل مانند خودمحوری مدیران، مدیریت سنتی، عدم توازن سرعت تحول با شرایط محیطی و جابه‌جایی مکرر مدیران از جمله چالش‌هایی هستند که استقرار رهبری هوشمند را در دانشگاه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند. در ادامه، جدول زیر خروجی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند در آموزش عالی را نشان می‌دهد:

جدول ۱. خروجی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند در آموزش عالی (تکوین مؤلفه‌ها)

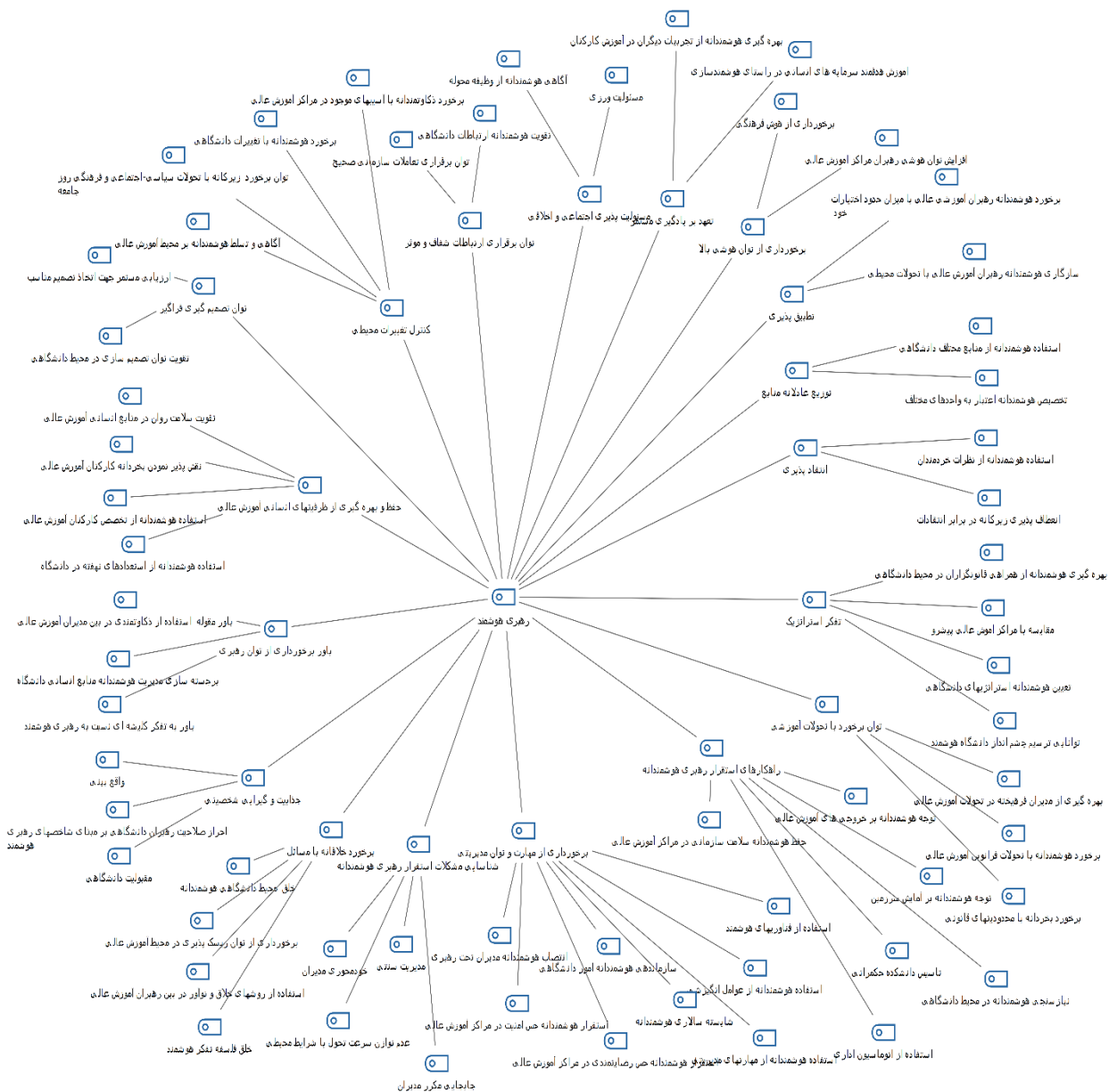
کدگذاری سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
تقویت سلامت روان در منابع آموزش عالی	حفظ و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی آموزش عالی
نقش‌پذیر نمودن بخردانه کارکنان آموزش عالی	
استفاده هوشمندانه از تخصص کارکنان آموزش عالی	
استفاده هوشمندانه از استعدادها نهفته در دانشگاه	
باور مقوله استفاده از ذکاوت‌مندی در بین مدیران آموزش عالی	باور برخورداری از توان رهبری
برجسته‌سازی مدیریت هوشمندانه منابع انسانی دانشگاه	
باور به تفکر کلیشه‌ای نسبت به رهبری هوشمند	
واقع‌بینی	جذابیت و گیرایی شخصیتی
احراز صلاحیت رهبران دانشگاهی بر مبنای شاخص‌های رهبری هوشمند	مقبولیت دانشگاهی
ارزیابی مستمر جهت اتخاذ تصمیم مناسب	توان تصمیم‌گیری فراگیر
تقویت توان تصمیم‌سازی در محیط دانشگاهی	
تقویت هوشمندانه ارتباطات دانشگاهی	توان برقراری ارتباطات شفاف و مؤثر
توان برقراری تبعیت سازمانی صحیح	
آگاهی هوشمندانه از وظیفه محوله	مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی
مسئولیت‌ورزی	
بهره‌گیری هوشمندانه از تجربیات دیگران در آموزش کارکنان	تعهد بر یادگیری مستمر

آموزش هدفمند سرمایه انسانی در راستای هوشمندسازی	برخورداری از هوش فرهنگی
افزایش توان هوشی رهبران مراکز آموزش عالی	برخورداری از هوش فرهنگی
برخورداری هوشمندانه رهبران آموزش عالی با میزان حدود اختیارات خود	توان بر خورد با تحولات آموزشی
سازگاری هوشمندانه رهبران آموزش عالی با تحولات محیطی	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده هوشمندانه از نظرات خردمندان	توان برخورد با تحولات آموزشی
انعطاف پذیری زیرکانه در برابر انتقادات	توان برخورد با تحولات آموزشی
بهره گیری هوشمندانه از همراهی قانون گذاران در محیط دانشگاهی	توان برخورد با تحولات آموزشی
مقایسه با مراکز آموزش عالی پیشرو	توان برخورد با تحولات آموزشی
تعیین هوشمندانه استراتژی های دانشگاهی	توان برخورد با تحولات آموزشی
توانایی ترسیم چشم انداز دانشگاه هوشمند	توان برخورد با تحولات آموزشی
بهره گیری از مدیران فرهیخته در تحولات آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
برخورد هوشمندانه با تحولات فرانونین آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
برخورد بخردانه با محدودیت های قانونی	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده از فناوری های هوشمند	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده هوشمندانه از ابعاد انگیزشی	توان برخورد با تحولات آموزشی
شایسته سالاری هوشمندانه	توان برخورد با تحولات آموزشی
سازماندهی هوشمندانه امور دانشگاهی	توان برخورد با تحولات آموزشی
استقرار هوشمندانه حس رضایتمندی در مراکز آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
استقرار هوشمندانه حس امنیت در مراکز آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
انتصاب هوشمندانه مدیران تحت رهبری	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده هوشمندانه از مهارت های مدیریتی	توان برخورد با تحولات آموزشی
خلق محیط دانشگاهی هوشمندانه	توان برخورد با تحولات آموزشی
خلق فلسفه تفکر هوشمند	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده از روش های خلاق و نوآور در بین رهبران آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
برخورداری از توان ریسک پذیری در محیط آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
توان برخورد زیرکانه با تحولات سیاسی-اجتماعی و فرهنگی روز جامعه	توان برخورد با تحولات آموزشی
آگاهی و تسلط هوشمندانه بر محیط آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
برخورد ذکاوتمندانه با آسیب های موجود در مراکز آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
برخورد هوشمندانه با تغییرات دانشگاهی	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده هوشمندانه از منابع مختلف دانشگاهی	توان برخورد با تحولات آموزشی
تخصیص هوشمندانه اعتبار به واحدهای مختلف	توان برخورد با تحولات آموزشی
توجه هوشمندانه بر خروجی های آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
حفظ هوشمندانه سلامت سازمانی در مراکز آموزش عالی	توان برخورد با تحولات آموزشی
تأسیس دانشکده حکمرانی	توان برخورد با تحولات آموزشی
نیازسنجی هوشمندانه در محیط دانشگاهی	توان برخورد با تحولات آموزشی
توجه هوشمندانه بر آمایش سرزمین	توان برخورد با تحولات آموزشی
استفاده از اتوماسیون اداری	توان برخورد با تحولات آموزشی
خودمحموری مدیران	توان برخورد با تحولات آموزشی
مدیریت سنتی	توان برخورد با تحولات آموزشی
عدم توازن سرعت تحول با شرایط محیطی	توان برخورد با تحولات آموزشی
جابجایی مکرر مدیران	توان برخورد با تحولات آموزشی

تحلیل این نتایج نشان داد که رهبری هوشمند در آموزش عالی متکی بر چندین بُعد کلیدی است که نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. از جمله مهم‌ترین این ابعاد می‌توان به توان تصمیم‌گیری، برخورد خلاقانه با مسائل، برخورداری از مهارت و توان مدیریتی، توان شناخت راهکارهای استقرار رهبری هوشمندانه، و کنترل تغییرات محیطی اشاره کرد. همچنین، عواملی مانند باور کلیشه‌ای نسبت به رهبری هوشمند، جابجایی مکرر مدیران و مدیریت سنتی، به عنوان چالش‌های پیش روی این سبک رهبری در دانشگاه‌ها شناسایی شدند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های ارتقاء رهبری هوشمند در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران قرار گیرد. در جدول فوق، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیرامون هدف اصلی تحقیق سازماندهی شده‌اند و از طریق پیوند میان مضامین سازمان‌دهنده، ابعاد فراگیر مشخص گردیدند. تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که از میان ۲۴۳ مضمون استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، تعداد ۵۹ مؤلفه کلیدی در حوزه رهبری هوشمند در آموزش عالی شناسایی شده است. این مؤلفه‌ها پس از دسته‌بندی در سطوح مفهومی بالاتر، در قالب ۱۸ بعد فراگیر قرار گرفتند. این ابعاد، در مجموع، چارچوب اصلی مدل رهبری هوشمند در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران را تشکیل می‌دهند.

فرایند نام‌گذاری مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی‌شده بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، ادبیات نظری، پیشینه پژوهشی، و مدل‌های مفهومی مرتبط که در فصل دوم بررسی شدند، انجام شده است. یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کنند که ابعاد استخراج‌شده دارای هم‌پوشانی قابل‌توجهی با مبانی نظری رهبری هوشمند هستند، اما در عین حال، برخی ویژگی‌های منحصربه‌فرد نیز در آن‌ها مشاهده می‌شود که مختص بستر آموزش عالی و شرایط خاص دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران است.

تحلیل کیفی داده‌ها با استفاده از رویکرد مضمون‌محور و کدگذاری سه‌مرحله‌ای (کدگذاری پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) به شناسایی ابعاد اساسی رهبری هوشمند منجر شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که این مدل رهبری نه تنها مبتنی بر مهارت‌های فردی و مدیریتی رهبران دانشگاهی است، بلکه عوامل محیطی، سیاست‌های کلان آموزشی، و قابلیت‌های سازمانی نیز در شکل‌گیری آن نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. به این ترتیب، ابعاد مؤثر در مدل پیشنهادی رهبری هوشمند در آموزش عالی برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران پس از تحلیل کیفی، به شرح زیر قابل ارائه است:



شکل ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در مدل رهبری هوشمند آموزش عالی برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران پس از تحلیل کیفی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری هوشمند در آموزش عالی دارای ابعاد متعددی است که هر یک می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد دانشگاه‌ها داشته باشد. تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که از میان ۲۴۳ مضمون استخراج شده، ۵۹ مؤلفه کلیدی در زمینه رهبری هوشمند شناسایی شدند و این مؤلفه‌ها در ۱۸ بعد کلی دسته‌بندی گردیدند. این ابعاد شامل حفظ و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی، باور به توان رهبری، توان تصمیم‌گیری فراگیر، توانایی برقراری ارتباطات شفاف، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی، تعهد بر یادگیری مستمر، برخورداری از توان هوشی بالا، تطبیق‌پذیری، انتقادپذیری، تفکر استراتژیک، توانایی برخورد با تحولات آموزشی، مهارت و توان مدیریتی، برخورد اخلاقانه با مسائل، کنترل تغییرات محیطی، توزیع عادلانه منابع، توانایی شناخت راهکارهای استقرار رهبری هوشمندانه و همچنین توانایی شناسایی مشکلات استقرار این سبک رهبری بود.



یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش تأکید بر اهمیت حفظ و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی در دانشگاه‌ها بود. این نتیجه نشان می‌دهد که سرمایه انسانی یک عنصر اساسی در رهبری هوشمند محسوب می‌شود و رهبران دانشگاهی باید بتوانند از استعداد‌های نهفته در بدنه آموزش عالی به‌طور بهینه استفاده کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر اهمیت توسعه منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی تأکید داشته‌اند، همسو است (Amita et al., 2024; Barrett-Maitland et al., 2024). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که در دانشگاه‌های موفق، سرمایه انسانی به عنوان یک منبع راهبردی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند با استفاده از شیوه‌های مدیریتی نوین به ارتقای عملکرد کلی دانشگاه کمک کند (Chowdhury et al., 2024).

همچنین، نتایج پژوهش بر باور به توان رهبری در میان مدیران دانشگاهی تأکید داشت. این مؤلفه نقش بسزایی در موفقیت رهبران آموزش عالی دارد، زیرا مدیرانی که از توانایی‌های رهبری خود آگاهی دارند، با اعتماد به نفس بیشتری به تصمیم‌گیری پرداخته و در مواجهه با چالش‌ها انعطاف بیشتری نشان می‌دهند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش خودرهبری و اثرات آن بر مدیریت دانشگاهی تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد (Donald & Morukhu, 2024; Waghid, 2023).

یکی دیگر از یافته‌های قابل توجه این مطالعه، اهمیت توانایی تصمیم‌گیری فراگیر در بین مدیران دانشگاهی بود. این مسئله حاکی از آن است که مدیران موفق در دانشگاه‌های مدرن باید بتوانند داده‌های مختلف را تحلیل کرده و بر اساس آن‌ها تصمیم‌گیری کنند. پژوهش‌هایی که به بررسی تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر فرآیندهای تصمیم‌گیری پرداخته‌اند نیز نشان داده‌اند که استفاده از داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات، تأثیر مثبتی بر تصمیم‌گیری مدیران دانشگاهی داشته است (Dong & Tabajen, 2024; Okpala, 2024). علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که توانایی برقراری ارتباطات شفاف و مؤثر یکی از عوامل کلیدی در رهبری هوشمند محسوب می‌شود. رهبران دانشگاهی باید بتوانند با دانشجویان، استادان و سایر ذی‌نفعان ارتباط مؤثری برقرار کنند. پژوهش‌های گذشته نیز نشان داده‌اند که رهبری هوشمند نیازمند ارتباطات قوی، شفاف و مؤثر در داخل و خارج از دانشگاه است (Li & Yu, 2023; Thakur et al., 2024).

در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبران دانشگاهی که تعهد اخلاقی بیشتری نسبت به دانشجویان و جامعه دارند، تأثیر مثبت‌تری بر محیط آموزشی خود می‌گذارند. این یافته با پژوهش‌هایی که به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند، هم‌راستا است (Dayagbil, 2023; Hendrickson, 2022; Askew, 2022).

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش، اهمیت تطبیق‌پذیری رهبران دانشگاهی با تغییرات محیطی بود. در دنیای پرشتاب امروز، رهبران باید بتوانند با تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فناوری سازگار شوند. این نتیجه با پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه رهبری تطبیقی و تأثیر آن بر توسعه آموزش عالی همسو است (Mahere, 2024; Sauphayana, 2021).

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک یکی از ویژگی‌های مهم در رهبران هوشمند است. رهبرانی که توانایی تحلیل شرایط، پیش‌بینی روندها و تدوین استراتژی‌های مؤثر را دارند، در مدیریت دانشگاه‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند. این یافته با مطالعاتی که تأثیر تفکر استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی در دانشگاه‌ها را بررسی کرده‌اند، مطابقت دارد (Cobbinah, 2020; Fernandez & Shaw, 2022).

در نهایت، پژوهش حاضر تأکید کرد که کنترل تغییرات محیطی و برخورد خلاقانه با مسائل دو عامل حیاتی در رهبری هوشمند آموزش عالی هستند. دانشگاه‌ها به طور مداوم با تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مواجه‌اند و رهبران دانشگاهی باید بتوانند این تغییرات را پیش‌بینی کرده و برای آن‌ها راهکارهای نوآورانه ارائه دهند. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که رهبری خلاقانه و انعطاف‌پذیری مدیران در مواجهه با تغییرات، تأثیر مثبتی بر عملکرد دانشگاهی دارد (Jing & Wu, 2022; Zhang & Huang, 2024).

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، با برخی محدودیت‌ها همراه بود. نخست، این مطالعه تنها بر دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران تمرکز داشت و ممکن است تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها نیازمند تحقیقات گسترده‌تری باشد. دوم، روش پژوهش کیفی مورد استفاده در این تحقیق به رغم ارائه بینش‌های عمیق، ممکن است تحت تأثیر دیدگاه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. در نهایت، این پژوهش بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استوار بود و برای تعمیم بهتر نتایج، ترکیب آن با مطالعات کمی توصیه می‌شود.



پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد دانشجویان، اساتید و کارکنان دانشگاهی بپردازند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که مطالعات مشابهی در دانشگاه‌های دیگر کشورها انجام شود تا امکان مقایسه و تحلیل بین‌المللی فراهم گردد. علاوه بر این، استفاده از روش‌های ترکیبی، شامل تحلیل‌های کمی و کیفی، می‌تواند دقت یافته‌ها را افزایش دهد. پژوهش‌های آینده همچنین می‌توانند تأثیر فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های کلان بر رهبری هوشمند در آموزش عالی را بررسی کنند.

برای بهبود مدل رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای برای تقویت مهارت‌های رهبری در مدیران دانشگاهی طراحی و اجرا شود. همچنین، دانشگاه‌ها باید از سیستم‌های مدیریتی داده‌محور و فناوری‌های هوشمند برای بهبود تصمیم‌گیری و مدیریت منابع استفاده کنند. ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر در میان مدیران و کارکنان دانشگاهی نیز می‌تواند به تقویت رهبری هوشمند کمک کند. در نهایت، اصلاح سیاست‌های مدیریتی و حمایت از رهبران نوآور و خلاق می‌تواند به توسعه پایدار آموزش عالی کمک نماید.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Higher education institutions are facing unprecedented challenges due to rapid technological advancements, evolving pedagogical paradigms, and increased global competition. Universities today must navigate a landscape characterized by digital transformation, changing student expectations, and a growing demand for more effective and innovative leadership (Barrett-Maitland et al., 2024; Donald & Morukhu, 2024). In response to these pressures, smart leadership has emerged as a crucial framework for guiding universities toward sustainable development and enhanced institutional performance (Chowdhury et al., 2024; Waghid, 2023).



Smart leadership in higher education refers to the ability of university leaders to make informed, data-driven decisions while fostering innovation, adaptability, and resilience within academic institutions. It involves integrating technological tools, strategic decision-making, and a deep understanding of the socio-economic and political landscape (Dong & Tabajen, 2024; Hendrickson & Askew, 2022). Several studies highlight that universities adopting smart leadership approaches experience higher efficiency in governance, improved student engagement, and enhanced academic performance (Dayagbil, 2023; Mahere, 2024).

Despite the increasing recognition of smart leadership in the academic sector, its components and dimensions remain inadequately explored in specific institutional contexts. While some universities have successfully integrated digital leadership strategies and data-driven governance models, others struggle with traditional bureaucratic structures and resistance to change (Okpala, 2024; Rathnakar et al., 2024). This study aims to address this gap by identifying the key components and dimensions of smart leadership within the context of Islamic Azad Universities in Tehran Province. By employing a qualitative research design and thematic analysis, the study provides a conceptual framework that captures the essential characteristics of smart leadership in higher education.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research approach utilizing thematic analysis to explore the dimensions of smart leadership in higher education. The research design was based on in-depth, semi-structured interviews with experts in the field of higher education leadership. A total of 16 participants were selected using purposive and snowball sampling methods, ensuring that the sample included university administrators, senior faculty members, and policymakers with extensive experience in academic governance and strategic leadership.

Data collection was conducted through semi-structured interviews, which allowed for an in-depth exploration of participants' perspectives on the characteristics and implementation of smart leadership in universities. The interview questions were designed to capture insights into leadership competencies, institutional challenges, and opportunities for adopting smart leadership models. Each interview lasted approximately 45 to 60 minutes and was recorded and transcribed for further analysis.

Thematic analysis was used to analyze the data, following the Attride-Stirling theoretical coding framework. This approach involved three levels of coding: basic themes, organizing themes, and global themes. The coding process enabled the identification of underlying patterns in the data, leading to the development of a conceptual framework for smart leadership. The findings were categorized into key dimensions, highlighting the core competencies, strategic priorities, and institutional enablers that contribute to effective smart leadership in higher education.

Findings

The analysis of interview data resulted in the identification of 243 distinct themes, which were subsequently condensed into 59 key components of smart leadership. These components were further categorized into 18 overarching dimensions that define the core aspects of smart leadership in higher education institutions.

One of the primary findings of the study is the importance of human capital utilization in smart leadership. Participants emphasized that effective university leadership depends on recognizing and leveraging faculty expertise, student talent, and administrative capabilities. A strategic approach to human resource management, including faculty development and staff engagement, was identified as a critical factor in fostering a smart academic environment.



The study also revealed that decision-making capability is a crucial element of smart leadership. University leaders must possess the ability to make informed, data-driven decisions that align with institutional goals and external demands. This involves integrating digital tools, predictive analytics, and collaborative decision-making processes to enhance governance and operational efficiency.

Another significant dimension identified in the study is strategic thinking. Smart leaders in higher education are required to anticipate trends, evaluate risks, and formulate long-term strategies to ensure institutional sustainability. The ability to foresee changes in the educational landscape and adapt accordingly emerged as a defining characteristic of smart leadership.

Adaptive leadership was another key theme, with participants highlighting the necessity for university leaders to adjust their strategies in response to technological advancements, policy changes, and socio-economic shifts. Adaptability was seen as a crucial trait that allows academic institutions to remain competitive and responsive to emerging challenges.

Additionally, the study identified ethical and social responsibility as an integral component of smart leadership. University leaders are expected to uphold ethical standards, promote social equity, and engage with stakeholders in meaningful ways. Leadership effectiveness was seen as being closely tied to the ability to foster a culture of integrity, inclusivity, and transparency.

Other dimensions that emerged from the data included effective communication, creative problem-solving, resource distribution and financial management, and technological integration. Participants emphasized the role of digital transformation in facilitating leadership efficiency and the need for universities to embrace technological advancements in decision-making, teaching methodologies, and administrative processes.

Finally, the study highlighted several challenges to implementing smart leadership in higher education institutions. These challenges included organizational resistance to change, bureaucratic inertia, financial constraints, and the persistence of traditional leadership models that hinder innovation. Participants noted that overcoming these barriers requires institutional commitment, policy reform, and leadership training programs that emphasize flexibility and forward-thinking governance.

Discussion and Conclusion

The findings of this study suggest that smart leadership in higher education is a multidimensional concept that extends beyond traditional managerial approaches. Smart leadership requires a combination of analytical decision-making, technological proficiency, human capital development, and ethical governance. The ability of university leaders to integrate these competencies determines their effectiveness in guiding institutions toward academic excellence and institutional sustainability.

The study highlights that effective smart leadership is contingent upon a university's ability to foster a culture of innovation, adaptability, and strategic foresight. Institutions that invest in leadership development programs, digital infrastructure, and evidence-based policymaking are more likely to benefit from improved governance and enhanced educational outcomes. Furthermore, the study underscores the importance of ethical and responsible leadership, particularly in the context of higher education institutions that serve diverse academic communities.

Despite the recognized benefits of smart leadership, the study acknowledges several challenges that universities face in adopting this model. Traditional bureaucratic structures, resistance to change, and limited financial resources remain significant obstacles. Addressing these challenges requires a systematic approach that involves leadership training, policy alignment, and stakeholder engagement.



In conclusion, this study provides a conceptual framework for understanding and implementing smart leadership in higher education. By identifying key dimensions and challenges, it offers valuable insights for university administrators, policymakers, and scholars interested in enhancing leadership effectiveness in academic institutions. Future research should focus on quantitative assessments of smart leadership models, comparative studies across different higher education systems, and the long-term impact of digital transformation on academic governance.

References

- Amita, H., Mahmood, R., & Som, H. M. (2024). Self-Leadership and Innovative Behavior Among Entrepreneurship Educators: The Mediating Role of Mindfulness. *Journal of Digitainability Realism & Mastery (Dream)*, 3(12), 1-9. <https://doi.org/10.56982/dream.v3i12.283>
- Barrett-Maitland, N. A., Williams-Shakespeare, E., Allen, D. A., & Edwards-Braham, S. (2024). From Tradition to Innovation: Proposing Agile Leadership as the New Paradigm for a Higher Education Institution in a Developing Country. *Power and Education*. <https://doi.org/10.1177/17577438241307310>
- Chowdhury, T. I., Saeedi, A. S. A., Karim, A. M., Ahmed, A. R., & Karim, A. M. (2024). Effective Contemporary Leadership in the Tertiary Education: Global Stakeholders Viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/20466>
- Cobbinah, J. E. (2020). Information Technology Leadership and Change in Higher Education. 36-54. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1029-2.ch003>
- Dayagbil, F. T. (2023). Anticipation, Coping and Adaptation Practices for Teaching and Learning Continuity of Higher Education Institutions. *International Journal of Education and Practice*, 11(1), 106-119. <https://doi.org/10.18488/61.v11i1.3267>
- Donald, M. F., & Morukhu, D. (2024). Navigating Complexity: Strategies for Developing 'Fit for Purpose' Leadership in Contemporary Higher Education. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.2024.mdni.45614>
- Dong, P., & Tabajen, R. (2024). Assessing the Impact of University Teachers' Digital Leadership on Enhancing Student Learning Effectiveness. *International Journal of Education and Humanities*, 16(3), 299-304. <https://doi.org/10.54097/r5kxmh38>
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. (2022). Higher Education Leadership in a Changing World. 1-15. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8213-8.ch001>
- Garad, A., Ajmi, A. A., & Khawaja, S. (2024). Evaluating the Preparedness of Private Higher Education in Egypt to Transition Towards Learning-Driven Organisations. *Ijph*, 2(3), 21-47. <https://doi.org/10.60166/ltqk7424>
- Hendrickson, K. A., & Askew, K. (2022). Advancing a Framework for STEM Caring Intelligence for Academic Administrative Leadership to Broaden Participation: Perspectives of HBCU Provosts. *Higher Education Research*, 7(3), 91. <https://doi.org/10.11648/j.her.20220703.15>
- Jing, Y., & Wu, J. (2022). Research on the Role of Modern Information Technology in Promoting the Leadership of Informationization of Higher Education. *Matec Web of Conferences*, 365, 01053. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202236501053>
- Li, M., & Yu, Z. (2023). Educational Leadership in Blended Higher Educational Contexts. 98-118. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7832-5.ch006>
- Ljajić, S., & Piršl, D. (2020). Management of Project Leadership in Higher Education. 143-148. <https://doi.org/10.31410/eman.2020.143>
- Mahere, S. M. (2024). Contributions of Higher Education Reforms to Sustainable Development Goals: Some Examples and Experiences From the Department of Educational Administration and Leadership, Faculty of Education, University of Zimbabwe. *Journal of Adult and Continuing Education*. <https://doi.org/10.1177/14779714241261063>
- Okpala, P. (2024). Strategic Management of Online Higher Education Institutions. 553-590. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch020>
- Rathnakar, G., Pachuau, L., Geetha, T., Prabhuswamy, M., & Praveenkumar, S. (2024). Practitioner Insights on Policy-Driven Shifts in College-Based Education. 91-120. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4058-5.ch005>
- Sauphayana, S. (2021). Innovation in Higher Education Management and Leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 11(6), 163. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0137>
- Terania, L. (2023). A Review on Developing Digital Leadership: Assessing Strategies and Implications to Generate Links for Promoting Digital Leadership in Higher Education Institutions. *Jip*, 1(4). <https://doi.org/10.69569/jip.2023.0028>
- Thakur, R., Singh, A., & Prakash, B. (2024). Technology-Driven Learning System in Higher Education. 209-222. <https://doi.org/10.1201/9781032656830-12>
- Uzorka, A., & Olaniyan, A. O. (2022). Leadership Role and Professional Development of Technology. *Education and Information Technologies*, 28(1), 713-723. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11201-6>
- Waghid, F. (2023). Crises, Changed Leadership, Change Management and Educational Technology. *South African Journal of Higher Education*, 37(4). <https://doi.org/10.20853/37-4-6011>
- Zhang, Y., & Huang, F. (2024). Enhancing Corporate Performance Through Transformational Leadership in AI-driven ERP Systems. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 9(2), 24844. <https://doi.org/10.55267/iadt.07.14797>



