

Research Paper



Identifying the Characteristics of Academic Boundary-Spanning Leadership: A Meta-Synthesis Study

Fatemeh Hajbayanzadeh¹ Mohsen Nazarzadeh Zare^{2*} Saeid Norollahee³

1. M.A in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

3. PhD in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Article Info:**

Received: 2025/07/03

Accepted: 2025/12/13

PP: 19-37

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/ael.2025.17752.1600

Keywords:

Boundary-Spanning,
Boundary-Spanning
Leadership, Academic
Boundary-Spanning

Abstract

Background and Objective: This study aimed to develop a model, based on previous studies, to identify the characteristics of boundary-spanning academic leadership.

Research Methodology: The present study is a qualitative research conducted using the meta-synthesis method. The seven-step approach of Sandelowski and Barroso (2007) was employed to synthesize previous studies.

Findings: The findings revealed that the characteristics of boundary-spanning academic leaders can be categorized into three main areas: key skills and attributes of boundary-spanning academic leadership, organizational structure for boundary-spanning academic leadership, and boundary-spanning strategies and their implementation processes within the university.

Discussion and Conclusion: The overall conclusion emphasizes that boundary-spanning academic leadership requires a combination of individual skills, supportive organizational structures, and operational strategies. Therefore, all identified categories within this study's conceptual model are complementary and crucial for the success of a boundary-spanning leader. The practical implications for universities include empowering leaders, redesigning organizational structures, institutionalizing a culture of boundary-spanning, and developing collaborative networks. For policymakers in higher education, the practical implications involve formulating supportive strategies and reforming recruitment and promotion policies. Finally, for researchers, it entails the development of tools to assess this leadership style.

Citation: Hajbayanzadeh, F., Nazarzadeh Zare, M. & Norollahee, S. (2026). Identifying the Characteristics of Academic Boundary-Spanning Leadership: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(4), 19-37 [DOI: 10.22098/ael.2025.17752.1600]

***Corresponding Author:** Mohsen Nazarzadeh Zare

Address: Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

Tel: 09108350377

Email: nazarzadezare@malayeru.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Boundary-spanning is a concept that refers to activities or tasks in which individuals or groups cross various boundaries such as social, cultural, or organizational and engage in interactions with others across those boundaries to share information and knowledge. These activities are primarily carried out with the aim of fostering collaboration, exchanging knowledge, and enhancing interactions between groups or organizations (Christopherson et al., 2021). Accordingly, one of the key factors that helps organizations especially universities face environmental challenges and changes, and creates a platform for the exchange of knowledge, ideas, and experiences across different universities and cultures, is boundary-spanning activities in higher education (Norollahi & Ghanbari, 2024a). Individuals who operate at the boundaries of organizations and help facilitate effective communication between institutions and diverse communities are referred to as boundary spanners (Gauntner & Hansman, 2017). Boundary spanners carefully examine their environment and identify opportunities and challenges, collecting valuable information that can lead to better decision-making. They help establish strong communication networks between organizations and universities and contribute to the transfer of knowledge and experiences through securing financial and non-financial support (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Furthermore, due to their capabilities, boundary spanners can serve as a bridge between different groups and sectors, fostering synergy to achieve shared goals (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). As a result, boundary-spanning has received significant attention in many areas of higher education as an important activity to bridge the gap between academia and the external environment. It plays a critical role in enhancing the quality and effectiveness of universities (Sandmann et al., 2014; Purcell et al., 2020). One of the driving forces behind boundary-spanning in academia is academic leaders who, by assuming boundary-spanning leadership roles, contribute to the development and advancement of universities (Eshtehardi & Ali, 2022). Boundary-spanning leadership is considered a modern leadership style designed to build connections and foster collaboration between universities and external communities such as industries, governmental, and non-governmental organizations (Skolaski, 2012). This leadership style aims to bridge the gap between the university and its surrounding environment, enhance flexibility and responsiveness to societal needs, facilitate knowledge and experience exchange, and improve the efficiency and quality of teaching and research in universities (Alcott, 2014). In other words, boundary-spanning leadership enables university managers and leaders to establish meaningful connections between academia and society, industry, and other institutions, reducing existing gaps and fostering effective collaboration. This leadership style requires the ability to lead and manage individuals and teams across geographic and organizational boundaries, fostering alignment and commitment among team members both inside and outside the organization to achieve long-term goals and higher visions (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). It demands strong communication skills, a deep understanding of different cultures and markets, and the ability to build effective relationships with stakeholders. Leaders in this style must inspire and motivate their teams while addressing challenges stemming from cultural and geographical differences (Butler et al., 2012). As such, boundary-spanning leaders hold influential positions beyond their formal roles within the organization, and to succeed in generating revenue and building credibility for their institutions, they must establish effective communication and interaction (Williams, 2012). This emerging leadership style in the academic context offers several benefits, including: Facilitating external engagement with other universities, research institutions, industries, and professional associations; Creating new opportunities for collaboration in areas such as joint research, student and faculty exchange, hosting conferences and seminars, and industry engagement; Supporting the exchange of knowledge, information, and experiences that enhance performance, improve teaching and research quality, develop faculty and student skills, increase employability, and advance universities' strategic objectives (Purcell et al., 2020; Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare, 2021). Despite the numerous advantages of this leadership style for universities, a review of previous studies shows that most research both domestic and international has focused on topics such as: Identifying the challenges of academic boundary-spanning leadership (Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare, 2021), The necessity of boundary-spanning leadership for academic managers (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022), Designing and validating a model of boundary-spanning faculty characteristics (Norollahi & Ghanbari, 2024b), Identifying antecedents and consequences of industry-

university boundary-spanning with a mixed meta-synthesis approach (Norollahee & Ghanbari, 2024a), The impacts of boundary-spanning on learning environments (Andrin et al., 2024), Role conflicts in boundary-spanning in public universities (Gauntner & Hansman, 2017), Enhancing educational leadership in boundary-spanning higher education (Morris et al., 2023), International higher education and boundary-spanning communications (Kang et al., 2024). Thus, research in this area remains limited and fragmented, and despite the importance of boundary-spanning leadership in academic settings, there is still no comprehensive model developed to identify and define the characteristics of academic boundary-spanning leadership. In other words, a valid and comprehensive tool for assessing this leadership style in universities has not yet been established. Given the complexity of this issue and the gap in previous research, developing a model for evaluating and advancing academic boundary-spanning leadership requires greater attention from researchers and experts in this field. Therefore, this study was conducted with the aim of proposing a model based on prior studies to identify the characteristics of academic boundary-spanning leadership. In other words, the objective of this research is to present a model of boundary-spanning leadership in academic environments, grounded in existing literature and studies. Hence, the main research question this study seeks to answer is: What are the specific characteristics of academic boundary-spanning leadership?

Methodology

This research is a qualitative study conducted through a meta-synthesis method. A meta-synthesis is a comprehensive examination based on a specific protocol that synthesizes data focused on a particular topic or set of key research questions. This method is typically carried out by individuals well-versed in evidence-based approaches and subject-matter experts. In this study, the seven-step method of Sandelowski & Barroso (2007) was employed.

Results

Through a systematic review of academic sources and the selection of 30 relevant studies, a total of 181 open codes were identified. These were subsequently categorized into 9 axial codes and finally grouped into three main categories: (1) Key skills and characteristics of academic boundary-spanning leadership, (2) Organizational structures and boundary-spanning strategies, and (3) Implementation processes in universities. The findings indicate that boundary-spanning leadership requires individual and psychological traits, communication and intercultural skills, as well as technical and professional competencies. Additionally, organizational creativity and innovation, effective leadership, and management are essential structural components. At the process level, boundary-spanning activities, boundary management, and inter-organizational networking are of significant importance.

Discussion and conclusion

The overall conclusion of this research highlights that boundary-spanning academic leadership necessitates a blend of individual skills, supportive organizational structures, and operational strategies. Consequently, all identified categories within this study's conceptual model are complementary and crucial for the success of a boundary-spanning leader. The practical implications of these findings for universities include empowering leaders, redesigning organizational structures, institutionalizing a culture of boundary-spanning, and developing collaborative networks. For policymakers in higher education, the practical implications involve formulating supportive strategies and reforming recruitment and promotion policies. Finally, for researchers, the implications of these findings include the development of tools to assess this leadership style.

Reference:

- Andrin, G., Kilag, O. K., Groenewald, E., Benitez, J., Dagala, F., & Ubay, R. (2024). Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(2), 43-49. [DOI: 10.5281/zenodo.11138469].
- Alcott, D. (2014). Beyond the boundaries: The future for borderless higher education. In *Cross-Cultural Interaction: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 1604-1622. [DOI: 10.4018/978-1-4666-4979-8.ch091]

- Butler, C. L., Zander, L., Mockaitis, A., & Sutton, C. (2012). The global leader as boundary-spanner , bridge maker, and blender. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 240–243[DOI: [10.1111/j.1754-9434.2012.01439.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01439.x)]
- Christopherson, E. G., Howell, E. L., Scheufele, D. A., Viswanath, K., & West, N. P. (2021). How science philanthropy can build equity. *Stanford Social Innovation Review*, 19(4), 48-55. [DOI: [10.48558/P4G8-QM77](https://doi.org/10.48558/P4G8-QM77)]
- Eshtehardi, M., & Ali, S. (2022). Structural-interpretative modeling of strategies for achieving the mission of education in an entrepreneurial and community-oriented university. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(2), 33-64[DOI: [10.52547/irphe.28.2.33](https://doi.org/10.52547/irphe.28.2.33)].
- Ghoreishi Khorasgani, M. S., & Nazarzadeh Zare, M. (2021). A look at the challenges of academic boundary-spanning leaders. *Iranian Higher Education*, 13(2), 72–95. [DOI: [20.1001.1.20088000.1400.13.2.5.1](https://doi.org/20.1001.1.20088000.1400.13.2.5.1)] (Persian).
- Gauntner, J. & Hansman, C. A. (2017). Boundary-Spanner Role Conflict in Public Urban Universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21 (1), 104-131.
- Kang, Y., Xiong, W., & Yang, L. (2024). International Higher Education and Cross-Border Connections: Evidence from Asia. *Higher Education Policy*, 1-17. [DOI: [10.1057/s41307-024-00363-2](https://doi.org/10.1057/s41307-024-00363-2)]
- Morris, G. R., Morris, J., & Li, L. (2023). Enhancing educational leadership in transnational higher education. In *Handbook of Research on Developments and Future Trends in Transnational Higher Education* (pp. 341-358). [DOI: [10.4018/978-1-6684-5226-4.ch018](https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5226-4.ch018)]
- Nazarzadeh Zare, M., & Ghoraishi Khorasgani, M. S. (2022). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 527-540. [DOI: [10.1108/IJEM-09-2021-0384](https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2021-0384)]
- Norollahee, S., & Ghanbari, S. (2024a). Identifying the Antecedents and Consequences of Boundary Spanning of Industry and University Communication with a Mixed Meta-Synthesis Approach. *Journal of Applied Sociology*, 35(1), 83-108. [DOI: [10.61838/KMAN.IRPHE.30.3.1](https://doi.org/10.61838/KMAN.IRPHE.30.3.1)] (Persian)
- Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30. [DOI: [10.15402/esj.v6i2.69398](https://doi.org/10.15402/esj.v6i2.69398)]
- Sandmann, L. R., Jordan, J. W., Mull, C. D., & Valentine, T. (2014). Measuring boundary-spanning behaviors in community engagement. *Journal of higher education outreach and engagement*, 18(3), 83-96.[DOI: [10.15402/esj.v6i2.69398](https://doi.org/10.15402/esj.v6i2.69398)]
- Skolaski, J. P. (2012). *Boundary spanning in higher education: How universities can enable success. [The University of Wisconsin – aa dsson, oo ooo of Phoosoph,, Couuu nyyy and Nonprottt aaadsshpp]. ProQuest Dissertations Publishing.*
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2021). Becoming a competent boundary spanning public servant. In *The Palgrave handbook of the public servant* (pp. 1437-1452). Cham: Springer International Publishing. [DOI: [10.1007/978-3-030-03008-7_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_39-1)]
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Policy Press. [DOI: [10.2307/j.ctt1t89g31](https://doi.org/10.2307/j.ctt1t89g31)]

شاپا چاپی: شاپا الکترونیک



مقاله پژوهشی

شناسایی ویژگی‌های رهبری مرز گستر دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب

فاطمه حاج بیان زاده ^۱id، محسن نظر زاده زارع ^۲id*، سعید نوراللهی ^۳id

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.
۳. دانش‌آموخته دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.



تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۶

شماره صفحه: ۳۷-۱۹

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/ael.2025.17752

واژه‌های کلیدی:

مرزگستری، رهبری مرزگستر،
رهبری مرزگستر دانشگاهی

چکیده:

مقدمه و هدف: هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی مبتنی بر پژوهش‌های پیشین برای شناسایی ویژگی‌های رهبری مرزگستر دانشگاهی بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی با تکیه بر روش فراترکیب انجام شده است. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2007) برای ترکیب پژوهش‌های پیشین استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی در سه مقوله اصلی شامل: مهارت‌ها و ویژگی‌های کلیدی رهبری مرزگستر دانشگاهی، ساختار سازمانی رهبری مرزگستر دانشگاهی و راهبردهای مرزگستری و فرایندهای پیاده‌سازی آن در دانشگاه دسته‌بندی می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری: نتیجه کلی پژوهش حاضر تأکید می‌کند که رهبری مرزگستر دانشگاهی نیازمند تلفیقی از مهارت‌های فردی، ساختارهای سازمانی حمایتی و راهبردهای عملیاتی است. بنابراین، تمام مقوله‌های شناسایی شده در الگوی مفهومی این پژوهش، مکمل یکدیگر هستند و برای موفقیت یک رهبر مرزگستر بسیار مهم هستند. از این رو توانمندسازی رهبران، بازطراحی ساختارهای سازمانی، نهادینه‌سازی فرهنگ مرزگستری و توسعه شبکه‌های همکاری به‌عنوان پیامدهای عملی یافته‌های این پژوهش برای دانشگاه‌ها به‌شمار می‌رود. از سوی دیگر تدوین راهبردهای حمایتی و اصلاح سیاست‌های جذب و ارتقا به‌عنوان پیامدهای عملی یافته‌های این پژوهش برای سیاستگذاران آموزش عالی است و در نهایت توسعه ابزارهای سنجش این سبک از رهبری، به عنوان پیامدهای یافته‌های این پژوهش برای پژوهشگران است.

استناد: حاج بیان زاده، فاطمه؛ نظرزاده زارع، محسن؛ و نوراللهی، سعید. (۱۴۰۴). شناسایی ویژگی‌های رهبری مرز گستر دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب. فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۳۷-۱۹. DOI: 10.22098/ael.2025.17752

نویسنده مسئول: محسن نظرزاده زارع

نشانی: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

تلفن: ۰۹۱۰۸۳۵۰۳۷۷

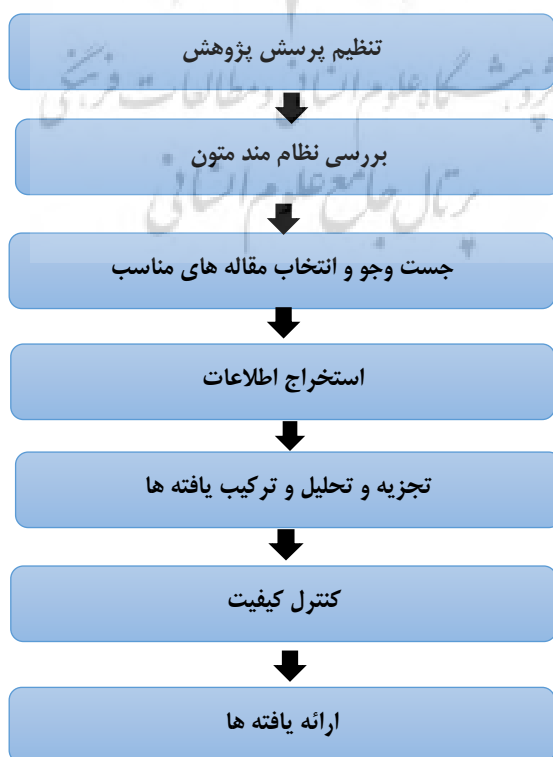
پست الکترونیک: nazarzadezare@malayeru.ac.ir

مرزگستری سازمانی به‌عنوان یکی از کارکردهای اساسی رهبری، به مجموعه فرآیندها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که سازمان‌ها از طریق آن‌ها تعاملات و ارتباطات خود با محیط پیرامونی را مدیریت می‌کنند. این مفهوم در دهه ۱۹۷۰ و در پاسخ به پیچیدگی‌ها و تحولات فزاینده محیط‌های سازمانی مطرح شد و به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و اثربخشی سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). ازجمله نظریه‌پردازان پیشگام در شکل‌گیری این مفهوم می‌توان به (Aiken, Brown (1966)، (Aldrich and Herker (1977)، (Aldrich (1971) and Hage (1968)، (Sahadev, Purani & Malhotra, 2015) در حوزه آموزش عالی، مرزگستری به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم جامعه دانشگاهی، نقش مؤثری در تسهیل همکاری‌ها و تعاملات دانشگاه با محیط‌های درونی و بیرونی ایفا می‌کند. این مفهوم نه تنها روابط و تعاملات درون سازمانی از جمله ارتباط میان گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ها و واحدهای مختلف دانشگاه را در بر می‌گیرد، بلکه تعاملات برون سازمانی با سایر دانشگاه‌ها، نهادهای دولتی، صنعت و جامعه را نیز شامل می‌شود (Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare, 2021). بر این اساس، به افرادی که در مرزهای سازمانی فعالیت می‌کنند و نقش واسطه‌ای مؤثر در ایجاد و تقویت ارتباط میان سازمان‌ها و جوامع مختلف برعهده دارند، «مرزگستر» اطلاق می‌شود (Gauntner & Hansman, 2017). از سوی دیگر، رهبری مرزگستر به‌عنوان یک مفهوم نوظهور در ادبیات رهبری دانشگاهی، به ابعاد فردی و سازمانی رهبری اشاره دارد. این سبک رهبری بر نقش ارتباط، همکاری و تعامل مستمر رهبران دانشگاهی با افراد و سازمان‌های بیرون از دانشگاه، از جمله سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی- پژوهشی، جامعه، صنعت تأکید می‌کند (Norollahee & Ghanbari, 2024a). از این‌رو، رهبری مرزگستر، به‌عنوان هنر هدایت و مدیریت افراد و تیم‌ها در فضایی فراتر از مرزهای جغرافیایی و ساختارهای سنتی سازمانی شناخته می‌شود. جوهره این سبک رهبری بر ایجاد انسجام، همدلی و تعهد میان تمامی اعضای سازمان، چه درون و چه بیرون سازمان، باهدف دستیابی به آرمان‌ها و چشم‌اندازهای کلان سازمان استوار است (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). به بیان دیگر، رهبری مرزگستر به مدیران و رهبران دانشگاهی این امکان را می‌دهد که با ایجاد و تقویت پیوندهای ارتباطی میان دانشگاه، جامعه، صنعت و سایر نهادهای مرتبط، شکاف‌های موجود را کاهش داده و زمینه شکل‌گیری همکاری‌های اثربخش را فراهم آورند. تحقق این امر مستلزم برخورداری از مهارت‌های ارتباطی قوی، درک عمیق از تفاوت‌های فرهنگی و محیطی و توانایی ایجاد و حفظ روابط مؤثر با ذینفعان گوناگون است. در این سبک، رهبران باید با ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی در میان اعضای سازمان، به‌گونه‌ای مؤثر با چالش‌های ناشی از تفاوت‌های فرهنگی و جغرافیایی مواجه شوند (Butler et al., 2012). از این‌رو، رهبران مرزگستر نقشی فراتر از جایگاه‌های رسمی خود در سازمان ایفا می‌کنند و برای دستیابی به موفقیت، افزایش درآمد و ارتقای اعتبار سازمان، نیازمند برقراری تعاملات و ارتباطات مؤثر و پایدار هستند (Williams, 2012). رهبری مرزگستر در دانشگاه‌ها مزایای متعددی به همراه دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به تسهیل و گسترش تعاملات خارجی با دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی، صنایع و انجمن‌های حرفه‌ای اشاره کرد. این تعاملات، فرصت‌های جدیدی را برای همکاری در حوزه‌هایی مانند پژوهش‌های مشترک، تبادل دانشجو و استاد، برگزاری همایش‌ها و سمینارهای علمی، و ارتباط مؤثر با صنعت و بازار کار فراهم می‌آورد. افزون بر این، رهبری مرزگستر با تسهیل تبادل دانش، اطلاعات و تجربیات، به بهبود عملکرد دانشگاه‌ها، ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش، توسعه مهارت‌های اساتید و دانشجویان، افزایش فرصت‌های شغلی و تحقق اهداف راهبردی دانشگاه‌ها کمک می‌کند (Purcell et al., 2020). (Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare, 2021).

باوجود مزایای بی‌شمار رهبری مرزگستر برای دانشگاه‌ها، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌های داخلی و خارجی در این حوزه حول محورهای مشخص و نسبتاً پراکنده‌ای متمرکز بوده‌اند. این محورها شامل شناسایی چالش‌های پیش‌روی رهبران مرزگستر دانشگاهی (Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare, 2021)؛ ضرورت رهبری مرزگستر برای مدیران دانشگاهی (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022)؛ طراحی و اعتباریابی الگوی ویژگی‌های اعضای هیئت‌علمی مرزگستر (Norollahee & Ghanbari, 2024b)؛ شناسایی پیشایندها و پیامدهای مرزگستری در ارتباط میان دانشگاه و صنعت (Norollahee & Ghanbari, 2024a)؛ بررسی تأثیر مرزگستری بر محیط‌های یادگیری (Andrin et al., 2024)؛ تحلیل تضاد نقش مرزگستر در دانشگاه‌های دولتی (Gauntner & Hansman, 2017)؛ ارتقای رهبری آموزشی در چارچوب مرزگستری آموزش عالی (Morris et al., 2023)؛ و نیز بررسی آموزش عالی بین‌المللی و ارتباطات مرزگسترانه (Kang et al., 2024) است. با این حال، این پژوهش‌ها عمدتاً به صورت محدود و پراکنده انجام شده‌اند و علی‌رغم اهمیت روزافزون رهبری مرزگستر در محیط‌های دانشگاهی، تاکنون الگوی جامع و یکپارچه‌ای برای شناسایی و تبیین ویژگی‌های رهبری مرزگستر دانشگاهی ارائه نشده است. ازاین‌رو، با توجه به گستردگی این موضوع و شکاف موجود در ادبیات پژوهش، تدوین الگویی منسجم برای ارزیابی و توسعه رهبری مرزگستر دانشگاهی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه یک الگوی مفهومی برای رهبری مرزگستر در محیط‌های دانشگاهی است که بر پایه شواهد و یافته‌های پژوهش‌های پیشین بنا شده باشد؛ در همین راستا، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که رهبری مرزگستر دانشگاهی دارای چه ویژگی‌هایی است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با تکیه بر روش فراترکیب انجام شده است. روش فراترکیب به‌عنوان یک ابزار کارآمد، برای ترکیب و تفسیر یافته‌های پژوهش‌های گذشته در قالب مفاهیم، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در راستای درک جامع و عمیق از پدیده‌ها و ارائه الگوی مفهومی به کار می‌رود (Choobandian et al., 2021). در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2007) برای فراترکیب پژوهش‌های پیشین استفاده شده است که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه روش فراترکیب

گام اول: تنظیم سؤال‌های پژوهش

نخستین گام در پژوهش حاضر تنظیم پرسش‌های پژوهش بود. این پرسش‌ها در قالب چهار مؤلفه چه چیزی؟ (شناسایی ویژگی‌های رهبران مرزگستر دانشگاهی) چه کسی؟ (مقاله‌های نمایه شده در پایگاه‌های معتبر علمی) چه زمانی؟ (۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ میلادی) و چگونه؟ (چک لیست و تحلیل اسنادی) تنظیم شدند.

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از مقاله‌های نمایه شده در پایگاه‌های معتبر علمی استفاده شده است. بر این اساس، پژوهشگر پژوهش‌های مختلف در حوزه مرزگستری را با استفاده از کلیدواژه‌های مرزگستری، رهبری مرزگستر، رهبری مرزگستر دانشگاهی، مرزگستری در آموزش عالی در هر یک از پایگاه‌های علمی معتبر مانند (SID, Google Scholar, Eric, Emerald, Springer, Scopus) شناسایی کرد.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در این گام مقاله‌های مرتبط با موضوع و هدف پژوهش جست‌وجو شده و مطابق فرایند شکل (۲) درنهایت، تعداد ۳۰ مقاله با توجه به معیارهای مدنظر برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.



شکل ۲: روند بازبینی و انتخاب مقاله‌های مرتبط

گام چهارم: استخراج اطلاعات

در این گام اطلاعات هر پژوهش در قالب جدولی (جدول ۱) دسته‌بندی شد. این جدول شامل نام پدیدآورندگان، سال انتشار، عنوان مقاله، روش پژوهش و پایگاه اطلاعاتی است که مقاله در آن نمایه شده است.

جدول ۱. مشخصات چند نمونه از پژوهش‌های بررسی‌شده

کد	محقق (سال)	عنوان	روش	پایگاه اطلاعاتی
۱	Özdemir et al (2025)	مرزگستری و پایداری در فضای آموزش عالی دیجیتال: مطالعه موردی دانشگاه آنادولو	کیفی	Google Scholar
۲	Fehrenbach& Huisman (2024)	بررسی ادبیات سیستماتیک اتحادهای مرزگستری در آموزش عالی: شکاف‌ها در دیدگاه‌های استراتژیک	کیفی	Eric
۳	Satheesh et al (2024)	فعال کردن مرزگستران در همکاری عمومی و خصوصی: تأثیر حمایت و استقلال نقش بر کاهش استرس نقش	آمیخته	Google Scholar
۴	Baas et al (2023)	نقش مرزگستران در پرورش جامعه بین‌نهادی حول منابع آموزشی باز در آموزش عالی	کیفی	Springer
۵	Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani (2022)	رهبری مرزگستر به‌عنوان یک ضرورت برای مدیران دانشگاهی	کیفی	Emerald
۶	Martin& Ibbotson (2021)	مرزگستری به‌عنوان کار هویتی در نقش‌های تعامل تجاری دانشگاه	کیفی	Scopus
۷	Liu& Meyer (2020)	مرزگستران، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و انتقال معکوس دانش: مورد اکتساب‌های بین‌مرزی چین	کیفی	Scopus
۸	Colman & Rouzies (2019)	مرزگستری پس از اکتساب: دیدگاهی رابطه‌ای در مورد ادغام	کیفی	Google Scholar
۹	Perkmann & Schildt (2015)	مشارکت داده‌های بازمین شرکت‌ها و دانشگاه‌ها: نقش سازمان‌های مرزگستر	کیفی	Scopus

گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

در این گام پژوهشگر به دنبال استخراج کدهای معنایی از هریک از پژوهش‌های پیشین و سپس ترکیب آن‌ها در راستای ارائه یک چارچوب مفهومی بود. از این‌رو هریک از مقاله‌های منتخب ابتدا چندین بار مطالعه و سپس کدگذاری شد.

گام ششم: کنترل کیفیت

در این پژوهش، به‌منظور کنترل کیفیت پژوهش از چک‌لیست کاسپ^۱ (CASP, 2018) استفاده شد. این چک‌لیست شامل سؤال‌های زیر بود:

^۱ CASP Checklists

۱. آیا هدف مقاله با اهداف کلی پژوهش هم‌راستا و منطبق است؟
۲. آیا در انجام پژوهش از رویکردی منطقی، منسجم و برنامه‌ریزی شده استفاده شده است؟
۳. آیا طرح پژوهش، اهداف، فرضیه‌ها و ابزارهای پژوهش به‌صورت شفاف، دقیق و صحیح در مقاله تشریح شده‌اند؟
۴. آیا روش نمونه‌گیری به‌کاررفته در پژوهش از دقت و تناسب لازم برخوردار است؟
۵. آیا برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای مناسب، معتبر و دقیق استفاده شده است؟
۶. آیا از روش‌های علمی و قابل‌اعتماد برای اعتبارسنجی داده‌ها بهره گرفته شده است؟
۷. آیا پژوهشگر در تدوین مقاله از منابع علمی معتبر و به‌روز استفاده کرده است؟
۸. آیا داده‌ها به‌درستی و با روش‌های تحلیلی مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند؟
۹. آیا یافته‌های پژوهش به شکلی شفاف، روشن و قابل‌فهم ارائه شده‌اند؟
۱۰. آیا مقاله از نظر علمی یا کاربردی دارای ارزش و اهمیت است؟

پاسخ هرکدام سؤال‌های مذکور، در یک طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ضعیف تا عالی ارزیابی شد. در این پژوهش، تنها مقالاتی موردبررسی قرار گرفتند که امتیاز کلی آن‌ها بالاتر از ۳۱ بود که بر اساس ابزار کاسپ، خوب تا عالی است. جدول (۲) چگونگی این امتیازبندی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نحوه امتیازبندی مقالات بر اساس ابزار کاسپ

نتیجه نهایی	سطح	امتیاز (نمره کلی)
پذیرفته‌شده	عالی	۴۱-۵۰
پذیرفته‌شده	خوب	۳۱-۴۰
رد شده	متوسط	۲۱-۳۰
رد شده	نسبتاً متوسط	۱۱-۲۰
رد شده	ضعیف	۰-۱۰

علاوه بر ابزار کاسپ که به‌منظور ارزیابی کیفیت پژوهش مورد استفاده قرار گرفت، برای اعتبار یابی کدهای استخراج شده از سه راهکار استفاده شد. ۱- کدگذاری مجدد: پژوهشگر بعد از گذشت دو هفته از کدگذاری اول، مجدداً به پژوهش‌های منتخب مراجعه کرده و نتایج پژوهش‌ها را مجدداً کدگذاری کرد. همچنین کدگذاری توسط نویسندگان مقاله (دو نویسنده) و به‌صورت جداگانه انجام و واریسی شد. ۲- سه سویه سازی (مثلث سازی): اعتبار یافته‌های پژوهش بر اساس دو بعد زمان (از ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵) و مکان (جستجو در بیش از پنج پایگاه اطلاعاتی) تأمین شد. ۳- کدگذاری توسط شخص خبره: بعد از کدگذاری توسط نویسندگان، کدگذاری توسط یک شخص خبره نیز انجام شد و با محاسبه شاخص کاپا^۲ اعتبار کدها بررسی و تأیید شد. بدین طریق که از یک پژوهشگر خبره و دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی که آشنا به ادبیات حوزه آموزش عالی و مرزگستری بود، درخواست شد که بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگران، اقدام به دسته‌بندی مفاهیم نماید. سپس کدهای ارائه‌شده توسط پژوهشگران با کدهای ارائه‌شده توسط فرد خبره در دو بعد پیشایندها و پسایندها، مقایسه شد. طبق محاسبات صورت گرفته با استفاده از نرم‌افزار Spss V.26، مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۸۰ محاسبه شد که با توجه به جدول (۳) در سطح «توافق معتبر» قرار گرفته است.

² Kappa

جدول ۳. وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از ۰	ضعیف	۰/۶ - ۰/۴۱	مناسب
۰/۲ - ۰	بی‌اهمیت	۰/۸ - ۰/۶۱	معتبر
۰/۴ - ۰/۲۱	متوسط	۰/۸۱ - ۱	عالی

منبع (Gwet, 2014)

گام ۷. ارائه یافته‌ها: در گام آخر پژوهشگر به ارائه یافته‌های به دست آمده در گام‌های پیشین پرداخت. از این رو در این گام سه مقوله اصلی و ۹ مقوله فرعی از دل داده‌ها استخراج شد که بیانگر ویژگی‌های رهبران مرز گستر دانشگاهی بود.

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای استخراجی	منبع کدهای استخراجی
مهارت‌ها و ویژگی‌های رهبری مرز گستر دانشگاهی	ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی	خصوصیات شخصی، ویژگی‌های روان‌شناختی، انگیزه و تمایلات، هویت و شخصیت، ویژگی‌های ادراکی، رغبت و تمایل، مهارت‌های شناختی، توسعه فردی - شخصی، هوش هیجانی، مهارت ادراکی - تحلیلی، خود مدیریتی، خود نظارتی، احترام به دیدگاه‌های دیگران، فرصت‌طلبی، نگرش سازمانی، تعهد سازمانی، درک عوامل موقعیتی، درک وضعیت قدرت، توانایی حل مشکلات، توانایی تفکر در مورد کل سیستم‌ها، برخورداری از تفکر جانبی، احترام به ارزش‌ها	Sandmann et al (2014), Norollahee &Ghanbari(2024a), Purcell et al (2020), Nazarzadeh Zare, & Khorasgani (2022), Needham et al (2017), Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare (2021), Prysor & Henley (2018), Norollahee & Ghanbari(2024b), Liu& Meyer (2020), Messenger& Bloisi (2020),
	مهارت‌های ارتباطی و بین فرهنگی	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های زبان بین‌المللی، مهارت کارگروهی، مهارت‌های ارتباطی پیچیده و بین فردی، مهارت‌های بی‌فرهنگی، مهارت ارتباط بین تیم‌های بین‌المللی، مهارت پویایی تیم، تسهیل روابط مشارکتی، همکاری پایدار، تسهیلگر ارتباطی، مدیریت تعارض، مهارت گوش دادن، ایجاد اعتمادسازی، مهارت مذاکره، مهارت چانه‌زنی، مهارت دیپلماسی، مهارت پیوند زدن، مهارت اقناع، هماهنگی، خدمات‌دهی، همکاری بین‌رشته‌ای، فعالیت‌های حمایتی دانشگاهی، تسهیل ادغام، شایستگی بین فرهنگی، جلوگیری از اختلالات، میانجی‌گری تعاملات ملموس، میانجی بین سازمان و محیط پیرامونی، حامی تعامل درونی، مدیریت روابط بین سازمان و محیط پیرامونی، کارگزار گفت‌وگو میان کنشگران با علایق و بسترهای سازمانی مختلف	Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani (2022), Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare (2021), Messenger& Bloisi (2020), Liu& Meyer (2020), Colman & Rouzies (2019), Kang et al (2024), Baas et al (2023), Wu J & Wu (2014), Jesiek et al (2018), Özdemir et al (2025), Collien (2021), Purcell et al (2020), Sandmann et al (2014)
	توانمندی‌های تخصصی و فنی	توانمندی‌های فردی، ویژگی‌های تخصصی، ویژگی‌های فنی، دانش و مهارت مرزگستری، متخصص فنی در تبادل اطلاعات و تسهیم دانش بین گروه‌های مختلف، ادغام دانش بین گروهی، ایجاد فرصت‌های تعامل، توانایی همگرایی فناوری و آموزش، توانایی تکامل فناوری، فراگیر کردن فعالیت‌های آموزش، انتقال دهنده، مفسر، تسهیلگر در انتقال منابع و ارائه به سازمان، تولید دانش عمومی، مهارت فناوری اطلاعات و	Collien (2021), Fehrenbach& Huisman (2024), Jesiek et al (2018), Purcell et al (2020), Prysor & Henley (2018), Mell et al (2022), Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani (2022), Andrin et al (2024), Wu J & Wu (2014), Perkmann & Schildt (2015),

Messenger& Bloisi (2020), Norollahee & Ghanbari (2024a), Louise Mors et al (2018), Özdemir et al (2025),	ارتباطات، مهارت‌های حرفه‌ای – تخصصی، مهارت‌های شغلی، توانایی اکتشاف دانش، توانایی ادغام آموزش و فناوری، متخصص فنی در تبادل دانش، تضمین کیفیت آموزشی، تفکر سیستمی، مشکل‌گشایی، انعطاف‌پذیری، برخورداری از دانش	
Zheng & Ahmed (2024), Keszey (2018), Rossi et al (2022), Satheesh et al (2024), Taheri & Van Geenhuizen (2016), Baas et al (2023), Özdemir et al (2025), Messenger& Bloisi (2020), Prysor & Henley (2018),	کمک به عملکرد فردی و سازمانی، حمایت از عملکرد خلاق کارکنان، ارتقای عملکرد و پیامدهای سازمانی، خلق دانش برای مقاصد کاربردی، حمایت از مدیریت عالی، ارتقا خلاقیت و نوآوری، توسعه محصول جدید، نوآوری و عملکرد، خلق و اشتراک دانش، یادگیری و مدیریت دانش، کارآفرینی در مرزگستری، نوآوری اکتشافی، حل مشکلات جامعه دانشگاهی در ایجاد و مدیریت روابط بین جامعه دانشگاهی و اجتماع، تجربه خلق دانش داخلی	خلاقیت و نوآوری سازمانی
Messenger& Bloisi (2020), Prysor & Henley (2018), Satheesh et al (2024), Jesiek et al (2018), Martin& Ibbotson (2021), Chau et al (2017), Taheri & Van Geenhuizen (2016), Zheng & Ahmed (2024), Perkmann & Schildt (2015), Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare (2021), Norollahee & Ghanbari (2024b), Liu& Meyer (2020),	رهبری بستر فرهنگی برای یادگیری، درک رویه‌های سازمانی، درک فرهنگ سازمانی، تعامل با مؤلفه‌های خارج از سازمان، محافظت در برابر تهدیدات خارجی، حامی تعامل درونی از طریق مشوق‌هایی (مانند پاداش، ارتقا، تصدی، بودجه)، میانجی در همسویی سیاست‌های سازمانی با فرایندهای بیرونی، درک هنجارهای سازمانی، توانایی همسو کردن دیدگاه‌ها، رهبری واحدهای تصمیم‌گیری، همسویی و تعهد در آن سوی مرزها در راستای اهداف متعالی سازمان	رهبری اثربخش
Chau et al (2017), Taheri & Van Geenhuizen (2016), Zheng & Ahmed (2024), Perkmann & Schildt (2015), Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare (2021), Norollahee & Ghanbari (2024b), Liu& Meyer (2020), Andrin et al (2024), Özdemir et al (2025),	تفاوت‌های قدرت، توانایی مدیریت تضاد در نقش‌ها توانایی تصمیم‌گیری در دانشگاه، مدیریت منابع مالی، مدیریت و رهبری اعضای هیئت علمی، کمک به ارتقا سرمایه اجتماعی، پشتیبانی از همکاران، ایجاد تعهد و انسجام در ذی‌نفعان، مدیریت شرکای بین‌المللی، توانایی مدیریت، برنامه‌ریزی، مدیریت اطلاعات، مدیریت مشکلات فرامرزی، نظارت، مدیریت تغییر، همسو کردن دیدگاه‌ها، توانایی جهت‌دهی، ایجاد ظرفیت‌ها در دانشگاه در راستای تعاملات، ایجاد تعهد و انسجام بین ذی‌نفعان، توانایی مدیریت	مدیریت اثربخش
Taheri & Van Geenhuizen (2016), Mell et al (2022), Sandmann et al (2014), Colman & Rouzies (2019), Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani (2022), Prysor & Henley (2018)	فعالیت‌های مرزگستری، ایجاد پیوند بین مرزگستران، کمک به شکل‌گیری رفتارهای مرزگستری، مرزگستری درون سازمانی، پل‌سازی بین سازمانی، تعامل و میانجی‌گری بین سازمان و محیط پیرامونی، کشف و حفظ مرزهای مشترک، ایجاد روابط درون سازمانی پایدار، نقش میانجی‌گری، پل‌سازی، کارگزار، مبادله‌گری، حمایت درون سازمانی، سیاسی و بیرونی از تعاملات، مبتکر در جستجوی ایده‌های جذاب، مبتکر در جستجوی فرصت‌هایی برای پشتیبانی و بسیج منابع در راستای اقدامات پیشنهادی، نقش حائل در مدیریت مرزها، نقش بازتاب‌دهنده در حفظ مرزهای مشترک، بافنده در کشف مرزهای جدید، میانجی در مشکلات و تلاش‌های فرامرزی، ارتباط‌دهنده در حفظ مرزهای مشترک، پل‌ساز در ایجاد ارتباط بین افراد از سازمان‌های مختلف، انتقال‌دهنده در کشف مرزهای جدید	فعالیت‌ها و کارکردهای مرزگستری

Jesiek et al (2018), Colman & Rouzies (2019), Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani (2022), Söderberg & Romani (2017)

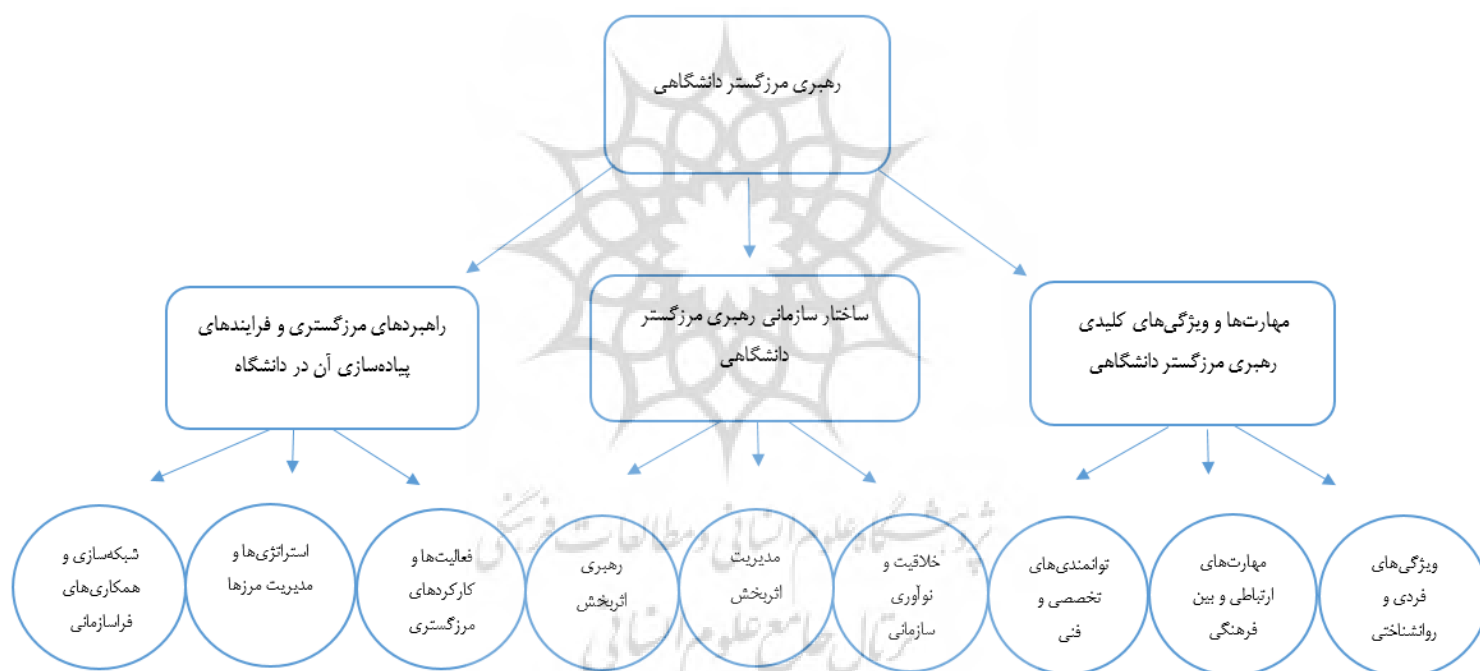
استراتژی‌ها و مدیریت مرزها

ارائه دستورالعمل مرزگستری، ترسیم مرزهای بین سازمانی، مدیریت دانش فراسوی مرزها، استراتژی مدیریت مرزها، استراتژی ایجاد مرزهای مشترک، استراتژی کشف مرزهای جدید، استراتژی تشویقی-ترغیبی، استراتژی آموزشی، استراتژی تحرک و جابجایی، استراتژی تعاملات و ارتباطات، استراتژی توسعه‌ای

Pryor & Henley (2018), Perkmann & Schildt (2015), Kang et al (2024), Collien (2021), Taheri & van Geenhuizen (2016), Özdemir et al (2025), Liu & Meyer (2020), Mell et al (2022), Wu J & Wu (2014)

شبکه‌سازی و همکاری‌های فرا سازمانی

جستجوی بین‌المللی، همکاری گسترده با جامعه علمی، روابط با ذی‌نفعان خارجی، جذب دانشجوی بین‌المللی، ارتباط بین فرهنگی تیم‌ها، کمک به توانمندسازی متقابل، توسعه مشارکت‌های پایدار، همکاری نزدیک با دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی، توسعه شبکه‌های ارتباطی، هماهنگی تیم‌های چند فرهنگی، شبکه‌سازی مدیریت شرکای بین‌المللی، حفظ پیوندهای درونی قوی، شبکه‌سازی خارجی، تسهیل رابطه مثبت بین ملت‌ها



شکل ۱: الگوی مفهومی ابعاد و ویژگی‌های رهبری مرزگستر دانشگاهی

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری مرزگستر دانشگاهی به‌عنوان فرآیندی کلیدی در محیط‌های دانشگاهی پویا شناخته می‌شود. این سبک از رهبری نیازمند تلفیقی از مهارت‌های فردی، ساختارهای سازمانی حمایتی و راهبردهای عملیاتی است (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). از این رو، رهبری مرزگستر، فراتر از مدیریت و رهبری سنتی عمل می‌کند و بر ایجاد ارتباطات و تعاملات مؤثر میان دانشگاه و محیط پیرامون آن از قبیل جامعه، صنعت، سایر سازمان‌ها و نهادهای علمی تأکید دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ویژگی‌های رهبران

مرز گستر دانشگاهی در سه مقوله اصلی شامل؛ مهارت‌ها و ویژگی‌های کلیدی رهبری مرز گستر دانشگاهی، ساختار سازمانی رهبری مرز گستر دانشگاهی و راهبردهای مرز گستر و فرایندهای پیاده‌سازی آن در دانشگاه دسته‌بندی می‌شوند. هریک از این مقوله‌ها مکمل دیگری است و نقش حیاتی در موفقیت دانشگاه‌ها در عصر حاضر ایفا می‌کنند.

مقوله اول، مهارت‌ها و ویژگی‌های کلیدی رهبر مرز گستر دانشگاهی است که بر ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی، مهارت‌های ارتباطی و بین فرهنگی و توانمندی‌های تخصصی و فنی تأکید دارد. رهبران مرز گستر دانشگاهی نیازمند برخورداری از خصوصیات شخصی مانند هوش هیجانی، خود مدیریتی و احترام به دیدگاه‌های دیگران هستند. برخورداری از این خصوصیات به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی، بتوانند روابط سازنده‌ای داشته باشند (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). همچنین، مهارت‌های ارتباطی و بین فرهنگی قوی، از قبیل تسلط بر زبان بین‌المللی و توانایی کارگروهی برای تسهیل در تبادل دانش و همکاری‌های بین‌المللی، برای یک رهبر مرز گستر دانشگاهی ضروری است (Compton & Alsford, Liu & Meyer, 2020; 2024). افزون بر این، برخورداری از توانمندی‌های تخصصی و فنی، مانند دانش و مهارت مرز گستر، توانایی ایجاد همگرایی بین فناوری و آموزش و مهارت در ادغام دانش بین گروهی، به رهبران مرز گستر این امکان را می‌دهد تا دانش را از محیط بیرونی جذب، تفسیر و به داخل سازمان خود انتقال دهند (Keszey, 2018; Mell et al., 2022). برخورداری از این مهارت‌ها و ویژگی‌ها به رهبران مرز گستر دانشگاهی این امکان را می‌دهند به‌طور فعالی در شکل‌دهی به مأموریت دانشگاه مشارکت داشته باشند (Marrone, 2010).

مقوله دوم، ساختار سازمانی رهبری مرز گستر دانشگاهی است که بر مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری سازمانی، رهبری اثربخش و مدیریت اثربخش تأکید دارد. رهبران مرز گستر با حمایت از عملکرد خلاق کارکنان خود و کمک به ارتقاء نوآوری در نهاد دانشگاه، به خلق دانش برای مقاصد کاربردی و توسعه دانشگاه کمک می‌کنند (Keszey, 2018). رهبری اثربخش در چارچوب مرز گستر به معنای درک رویه‌های سازمانی و فرهنگ دانشگاهی و توانایی همسو کردن دیدگاه‌ها در راستای اهداف متعالی سازمان است (Kotter, 1990). از این‌رو، رهبران مرز گستر با ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای یادگیری و حفاظت از سازمان در برابر تهدیدات خارجی، نقش حیاتی ایفا می‌کنند. مدیریت اثربخش در مرز گستر نیز شامل توانایی تصمیم‌گیری، مدیریت منابع مالی، برنامه‌ریزی، مدیریت مشکلات فرامرزی و ایجاد تعهد و انسجام در ذینفعان است (Ghoreishi Khorasgani & Nazarzadeh Zare, 2021). بنابراین برخورداری از توانایی مدیریت اثربخش به رهبران مرز گستر کمک می‌کند تا چالش‌های مدیریتی، مالی و ارتباطی را به‌طور مؤثرتری مدیریت کنند (Chau et al., 2017).

آخرین مقوله، راهبردهای مرز گستر و فرایندهای پیاده‌سازی آن در دانشگاه است که شامل فعالیت‌ها و کارکردهای مرز گستر، راهبردها و مدیریت مرزها و شبکه‌سازی و همکاری‌های فرا سازمانی است. فعالیت‌ها و کارکردهای مرز گستر مانند ایجاد پیوند بین مرز گستران، پل‌سازی بین سازمانی، میانجی‌گری و حمایت از تعاملات درون سازمانی و فرا سازمانی به دانشگاه کمک می‌کند تا با محیط پیرامونی خود تعامل سازنده داشته باشد (Nazarzadeh Zare & Ghoreishi Khorasgani, 2022). راهبردها و مدیریت مرزها که بر ترسیم مرزهای بین سازمانی، مدیریت دانش فراسوی مرزها و راهبردهای تشویقی – ترغیبی و آموزشی تأکید دارد، به رهبران کمک می‌کند تا مرزهای سنتی را شکسته و فرصت‌های جدیدی برای توسعه ایجاد کنند (Jesiek et al., 2018). در نهایت شبکه‌سازی و همکاری‌های فرا سازمانی از قبیل همکاری با نهادها و جوامع علمی، جذب دانشجوی بین‌المللی و همچنین توسعه مشارکت‌های پایدار با سازمان‌ها به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد تا در سطح ملی و بین‌المللی شناخته شوند و همکاری‌های پایدار خود را توسعه دهند (Prysor & Henley, 2018; Kang et al., 2024). در مجموع ابعاد شناسایی شده در الگوی رهبری مرز گستر دانشگاهی، در کنار هم تصویری جامع از رهبری مرز گستر دانشگاهی ارائه می‌دهند که برای غلبه بر چالش‌های موجود، ایجاد زیست‌بوم‌های دانشگاهی پویا و مفید و پاسخگویی به نیازهای جامعه در عصر حاضر ضروری است (Norollahee & Ghanbari, 2024a).

پیشنهادهای کاربردی

- پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها با طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، زمینه ارتقاء مهارت‌های کلیدی همچون ارتباط بین‌فرهنگی، تفکر انتقادی، نوآوری، تعامل بین‌نهادی و مدیریت مرزها را برای مدیران و رهبران دانشگاهی فراهم کنند.
- پیشنهاد می‌شود ساختارهای سازمانی دانشگاه‌ها بازنگری شده و با ایجاد واحدهایی مانند «دفتر مرزگستری» یا «مرکز تعاملات فرا سازمانی»، بستر مناسبی برای ارتباط مستمر با صنعت، جامعه، نهادهای دولتی و مراکز علمی بین‌المللی فراهم گردد.
- پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها از طریق تشکیل کنسرسیوم‌ها، انعقاد تفاهم‌نامه‌ها و اجرای پروژه‌های مشترک پژوهشی بسترهای قانونی، حقوقی و ساختاری برای گسترش همکاری با دانشگاه‌های دیگر، صنایع، نهادهای دولتی و جامعه محلی را فراهم کنند.
- پیشنهاد می‌شود شاخص‌های سنجش مشخصی برای ارزیابی اثربخشی رهبری مرزگستر در سطوح فردی (ویژگی‌های رهبر) و سازمانی (نتایج عملکردی) طراحی شود تا امکان بازنگری و اصلاح سیاست‌ها بر مبنای داده‌های عینی فراهم گردد.
- پیشنهاد می‌شود در فرایند جذب، ارتقاء و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاهی، شاخص‌هایی همچون مهارت‌های بین فردی، توانمندی در همکاری‌های بین‌رشته‌ای و سوابق تعامل بین سازمانی و بین‌المللی به‌عنوان معیارهای کلیدی مدنظر قرار گیرند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی پژوهش در نگارش مقاله حاضر رعایت شده است، همچنین مطابق با دستورالعمل اخلاقی استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در پژوهش، از ابزار چت جی‌پی‌تی برای خلاصه‌سازی برخی یافته‌های پژوهش‌های پیشین، نگارش و ویرایش چکیده انگلیسی استفاده شده است.

حامی مالی

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی بوده و هیچ حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هر گونه تعارض منافع بوده است.

منابع

- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230. [DOI: 10.2307/257905]
- Andrin, G., Kilag, O. K., Groenewald, E., Benitez, J., Dagala, F., & Ubay, R. (2024). Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(2), 43-49. [DOI: 10.5281/zenodo.11138470]
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230. [DOI: 10.2307/257905]
- Alcott, D. (2014). Beyond the boundaries: The future for borderless higher education. In *Cross-Cultural Interaction: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 1604-1622. [DOI: 10.4018/978-1-4666-4979-8.ch091]
- Baas, M., Schuur, R., van den Berg, E., Huizinga, T., van der Rijst, R., & Admiraal, W. (2023). The role of brokers in cultivating an inter-institutional community around open educational resources in higher education. *Higher Education*, 85(5), 999-1019. [DOI: 10.1007/s10734-022-00876-y]

- Butler, C. L., Zander, L., Mockaitis, A., & Sutton, C. (2012). The global leader as boundary-spanner , bridge maker, and blender. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 240–243.[DOI: 10.1111/j.1754-9434.2012.01439.x]
- Chau, V. S., Gilman, M., & Serbanica, C. (2017). Aligning university–industry interactions: The role of boundary spanning in intellectual capital transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 199-209. [DOI: 10.1016/j.techfore.2016.03.013]
- Christopherson, E. G., Howell, E. L., Scheufele, D. A., Viswanath, K., & West, N. P. (2021). How science philanthropy can build equity. *Stanford Social Innovation Review*, 19(4), 48-55. [DOI: 10.48558/P4G8-QM77]
- Choobandian, R. , Khanlari, A. , Yazdani, H. R. & Abedi, E. (2021). Proposing a Framework for Strategic Development of Branding Process Based on the CIPP Model: A Meta-synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 13(2), 306-336. [DOI: 10.22059/jibm.2021.317700.4040]. (In Persian).
- Collien, I. (2021). Concepts of power in boundary spanning research: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 443-465.[DOI: 10.1111/ijmr.12251]
- Colman, H. L., & Rouzies, A. (2019). Postacquisition boundary spanning: A relational perspective on integration. *Journal of Management*, 45(5), 2225-2253 [DOI: 10.1177/0149206318759400]
- Compton, M., & Alsford, S. (2024). Prestige, power, practice, and professional development: exploring transnational teachers’ experiences of a UK-based lecturer development course. *International Journal for Academic Development*, 29(1), 48-61. [DOI: 10.1080/1360144X.2022.2119240]
- Critical Appraisal Skills Programme (CASP). (2018). *CASP Systematic Review Checklist*. Retrieved from[<https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>]
- Eshtehardi, M., & Ali, S. (2022). Structural-interpretative modeling of strategies for achieving the mission of education in an entrepreneurial and community-oriented university. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(2), 33-64.[DOI: 10.52547/irphe.28.2.33]. (In Persian)
- Fehrenbach, H., & Huisman, J. (2024). A systematic literature review of transnational alliances in higher education: the gaps in strategic perspectives. *Journal of Studies in International Education*, 28(1), 33-51. [DOI: 10.1177/10283153221137680]
- Gauntner, J. & Hansman, C. A. (2017). Boundary-Spanner Role Conflict in Public Urban Universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21 (1), 104-131.
- Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics, LLC.
- Ghoreishi Khorasgani, M.-S., & Nazarzadeh Zare, M. (2021). A look at the challenges of academic boundary-spanning leaders. *Iranian Higher Education*, 13(2), 72–95. [DOI: 20.1001.1.20088000.1400.13.2.5.1] (In Persian)
- Jesiek, B. K., Mazzurco, A., Buswell, N. T., & Thompson, J. D. (2018). Boundary spanning and engineering: A qualitative systematic review. *Journal of Engineering Education*, 107(3), 380-413. [DOI: 10.1002/jee.20219]
- Kang, Y., Xiong, W., & Yang, L. (2024). International Higher Education and Cross-Border Connections: Evidence from Asia. *Higher Education Policy*, 1-17. [DOI: 10.1057/s41307-024-00363-2]
- Kotter, J. P. (1990). *How leadership differs from management*. New York: Free Press, 240, 59-68.
- Keszey, T. (2018). Boundary spanners’ knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1061-1081. [DOI: 10.1108/JKM-01-2017-0033]

- Kousgaard, M. B., Joensen, A. S. K., & Thorsen, T. (2015). The challenges of boundary spanners in supporting inter-organizational collaboration in primary care—a qualitative study of general practitioners in a new role. *BMC Family Practice*, 16, 1-9. [DOI: 10.1186/s12875-015-0231-z]
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2020). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2), 100958. [DOI: 10.1016/j.jwb.2018.07.007]
- Louise Mors, M., Rogan, M., & Lynch, S. E. (2018). Boundary spanning and knowledge exploration in a professional services firm. *Journal of Professions and Organization*, 5(3), 184-205 [DOI: 10.1093/jpo/joy012].
- Martin, L., & Ibbotson, P. (2021). Boundary spanning as identity work in university business engagement roles. *Studies in Higher Education*, 46(7), 1272-1284. [DOI: 10.1080/03075079.2019.1688281]
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of management*, 36(4), 911-940. [DOI: 10.1177/014920630935394]
- Mell, J. N., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Heugens, P. P. (2022). From boundary spanning to intergroup knowledge integration: The role of boundary spanners' metaknowledge and proactivity. *Journal of Management Studies*, 59(7), 1723-1755.[DOI: 10.1111/joms.12797]
- Messenger, H., & Bloisi, W. (2020). Experience, skill and competence: boundary spanning capabilities for leadership and management of transnational education. In *Leadership Strategies for Promoting Social Responsibility in Higher Education* (pp. 141-160). Emerald Publishing Limited [DOI: 10.1108/S2055-364120200000024013].
- Morris, G. R., Morris, J., & Li, L. (2023). Enhancing educational leadership in transnational higher education. In *Handbook of Research on Developments and Future Trends in Transnational Higher Education* (pp. 341-358). [DOI: 10.4018/978-1-6684-5226-4.ch018]
- Nazarzadeh Zare, M., & Ghoraihi Khorasgani, M. S. (2022). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 527-540. [DOI: 10.1108/IJEM-09-2021-0384]
- Needham, C., Mastracci, S., & Mangan, C. (2017). The emotional labour of boundary spanning. *Journal of Integrated Care*, 25(4), 288-300. [DOI: 10.1108/JICA-04-2017-0008]
- Norollahee, S., & Ghanbari, S. (2024a). Identifying the Antecedents and Consequences of Boundary Spanning of Industry and University Communication with a Mixed Meta-Synthesis Approach. *Journal of Applied Sociology*, 35(1), 83-108. [DOI:10.22108/jas.2024.138906.2431] (In Persian)
- Norollahee, S., & Ghanbari, S. (2024b). Designing and Validating the Model of the Characteristics of Boundary Spanner Faculty Members. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(3), 1-19. [DOI: 10.61838/KMAN.IRPHE.30.3.1] (In Persian)
- Oonk, C., Gulikers, J. T. M., den Brok, P. J., Wesseling, R., Beers, P.-J., & Mulder, M. (2020). Teachers as brokers: adding a university society perspective to higher education teacher competence profiles. *Higher Education*, 80(4), 701-718. [DOI: 10.1007/s10734-020-00510-9]
- Özdemir, M., Kesik, F., Uslu, B., Aypay, A., & Çalikoğlu, A. (2025). Boundary Spanning and Sustainability in the Digital Higher Education Space: A Case Study of Anadolu University. *Higher Education Quarterly*, 79(1), e12588. [DOI: 10.1111/hequ.12588]
- Perkmann, M., & Schildt, H. (2015). Open data partnerships between firms and universities: The role of boundary organizations. *Research Policy*, 44(5), 1133-1143.[DOI: 10.1016/j.respol.2014.12.006]

- Pryor, D., & Henley, A. (2018). Boundary spanning in higher education leadership: Identifying boundaries and practices in a British university. *Studies in Higher Education*, 43(12), 2210-2225. [DOI: 10.1080/03075079.2017.1318364]
- Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30. [DOI: 10.15402/esj.v6i2.69398]
- Rossi, F., De Silva, M., Baines, N., & Rosli, A. (2022). Long term innovation outcomes of university–industry collaborations: the role of ‘bridging’vs ‘blurring’boundary spanning practices. *British Journal of Management*, 33(1), 478-501. [DOI:10.1111/1467-8551.12449]
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company [DOI:10.46743/2160-3715/2009.2820.]
- Sandmann, L. R., Jordan, J. W., Mull, C. D., & Valentine, T. (2014). Measuring boundary-spanning behaviors in community engagement. *Journal of higher education outreach and engagement*, 18(3), 83-96. [DOI: 10.15402/esj.v6i2.69398]
- Sahadev, S., Purani, K., & Malhotra, N. (2015). Managing boundary spanning elements: An introduction. *Boundary Spanning Elements and the Marketing Function in Organizations: Concepts and Empirical Studies*, 1-8. [DOI:10.1007/978-3-319-13440-6_1]
- Satheesh, S. A., van Meerkerk, I., Verweij, S., Busscher, T., & Arts, J. (2024). Enabling boundary spanners in public–private collaboration: The impact of support and role autonomy on reducing role stress. *Public Administration*, 102(2), 405-424. [DOI: 10.1111/padm.12927]
- Schotter, A. P., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421. [DOI:10.1111/joms.12256]
- Sahadev, S., Purani, K., & Malhotra, N. (2015). *Managing boundary spanning elements: An introduction*. In *Boundary Spanning Elements and the Marketing Function in Organizations: Concepts and Empirical Studies* (pp. 1-8). Cham: Springer International Publishing.
- Søderberg, A-M., & Romani, L. (2017). Boundary-spanners in Global Partnerships: A Case Study of an Indian Vendor’s Collaboration with Western Clients. *Group & Organization Management*, 42(2), 237-278. [DOI: 10.1177/1059601117696618]
- Skolaski, J. P. (2012). *Boundary spanning in higher education: How universities can enable success*. [The University of Wisconsin – tt kwlg, too oor of Phoosoph., Couuu nyyyand Nonprottt aadssshpp]. Prouu ttt Dissertations Publishing.
- Taheri, M., & van Geenhuizen, M. (2016). Teams' boundary-spanning capacity at university: Performance of technology projects in commercialization. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 31-43. [DOI: 10.1016/j.techfore.2016.06.003] (In Persian)
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2021). Becoming a competent boundary spanning public servant. In *The Palgrave handbook of the public servant* (pp. 1437-1452). Cham: Springer International Publishing. [DOI:10.1007/978-3-030-03008-7_39-1]
- Weerts, D. J., & Sandmann, L. R. (2010). Community Engagement and Boundary-Spanning Role sat Research Universities. *The Journal of Higher Education*, 81(6), 632-657. [DOI: 10.1080/00221546.2010.11779075]
- Wu, J., & Wu, Z. (2014). Local and international knowledge search and product innovation: The moderating role of technology boundary spanning. *International Business Review*, 23(3), 542-551. [DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.09.002]

Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Policy Press. [DOI: 10.2307/j.ctt1t89g31]

Zheng, Z., & Ahmed, R. I. (2024). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193-210. [DOI:10.1108/PR-10-2021-0775]

