



Quarterly Scientific Journal of Human Resources &
Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

Competency Model for Business Leaders with the
aim of Sustainability in the era of Digital
Transformation

Mohammad Kargar Shourki
Vice President of Human Resources of Azin
Khodro Holding

Date of receipt: 22/Nov/2022

Date of acceptance: 21/Dec/2022

Review

Abstract: Today's businesses have realized that they will not be able to survive in the long term without paying attention to the two fundamental challenges of sustainability and digital transformation. For this reason, in addition to paying attention to economic issues, they have also addressed environmental and economic issues; especially after the corona virus epidemic and the need for the survival of organizations, the issue of sustainability in the digital age became especially important. On the other hand, the most important internal factor of success or failure of organizations in the digital era are leaders. For this reason, it is necessary to consider these two fundamental challenges in the competence model of leaders. Leaders will be successful in the future who can use their internal dynamic capabilities including understanding and awareness of changes; seizing and conquering the upcoming opportunities; And finally, transformation and reconfiguration, guide your business towards sustainability in the age of digital transformation. With the help of meta-synthesis qualitative research method, the articles related to the topic were examined and 35 components were extracted from them, and then with the help of the thematic analysis research method, three approaches, three aspects and seven dimensions of competencies were calculated and finally, the competency model of sustainable leaders in the digital era.

Keyword: Competency Model; Sustainability Leadership;
Digital Transformation Leadership; Dynamic Capabilities



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۳، پائیز ۱۴۰۱
ISSN : 2783-3984

مدل شایستگی رهبران کسب و کار با هدف پایداری در عصر تحول دیجیتال
کدمقاله: HRC-2211-1075

مدل شایستگی رهبران کسب و کار با هدف پایداری در عصر تحول دیجیتال

محمد کارگر شورکی

معاون منابع انسانی هلدینگ آذین خودرو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

چکیده

کسب و کارهای امروزی درک کرده‌اند که بدون توجه به دو چالش بنیادین پایداری و تحول دیجیتال امکان بقا در بلند مدت را نخواهند داشت. به همین دلیل در کنار توجه به موضوعات اقتصادی به مسائل محیط زیستی و اقتصادی نیز پرداخته‌اند؛ به خصوص بعد از همه‌گیری بیماری کرونا و ضرورت بقای سازمان‌ها موضوع پایداری در عصر دیجیتال اهمیت ویژه‌ای پیدا کرد. از طرفی دیگر مهمترین عامل درونی موفقیت و یا شکست سازمان‌ها در عصر دیجیتال، رهبران می‌باشند. به همین دلیل لازم است که در مدل شایستگی رهبران این دو چالش بنیادین نیز مد نظر قرار گیرد. رهبرانی در آینده موفق خواهند بود که بتوانند به کمک قابلیت‌های پویای درونی خود شامل درک و آگاهی از تغییرات؛ تصرف و تسخیر از فرصت‌های پیش‌رو؛ و نهایتاً تحول و پیکربندی مجدد، کسب و کار خود را به سمت پایداری در عصر تحول دیجیتال هدایت نمایند. این پژوهش به کمک روش تحقیق کیفی فراترکیب به بررسی مقالات مرتبط با موضوع نموده و ۳۵ مولفه از آنها استخراج گردیده و سپس با کمک روش تحقیق تحلیل تم اقدام به احصای سه رویکرد، سه وجه و ابعاد هفتگانه شایستگی‌ها نموده و در نهایت مدل شایستگی رهبران پایدار در عصر دیجیتال را ارائه می‌نماید.

کلید واژه: مدل شایستگی؛ رهبری پایداری؛ رهبری تحول دیجیتال؛ قابلیت‌های پویا



مقدمه

شایستگی رهبران لازم است متناسب با چالش‌های جدید کسب و کار مورد بازنگری قرار گرفته و شایستگی‌های خود را متناسب با این تغییرات توسعه دهند (کویوتکوسکا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). چالش‌های پیش روی کسب و کارهای امروزی عبارتند از: (۱) تحول دیجیتال و ایجاد فرصت‌های فن‌آورانه (۲) توسعه پایدار و پایداری کسب و کارها (جرگنسن و پدرسون^۲، ۲۰۱۸: ۵).

لذا رهبری مبتنی بر تحول دیجیتال عامل مهمی در مدیریت این چالش بوده و این مهم با توجه به سرعت دیجیتالی شدن روزافزون، ارزش و اهمیت بیشتری کسب کرده است. رهبری دیجیتال به یک مفهوم کلیدی برای اینکه مدیران به چه نوع شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای تحول دیجیتال نیاز دارند، تبدیل شده است (زیک^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین کسب و کارها برای رقابتی ماندن لازم است که شایستگی‌های رهبری خود را توسعه دهند چرا که تحول دیجیتال در عصر جدید یک چالش اساسی برای کسب و کارها می‌باشد (ایمران^۴ و همکاران، ۲۰۲۰؛ شویاکوا^۵ و همکاران، ۲۰۲۱؛ سرزنار و ندلکو^۶، ۲۰۲۰). عصر دیجیتال نیاز روزافزونی به سبک نوینی از رهبران با دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های بین‌رشته‌ای ایجاد کرده است که به آنها این امکان را می‌دهد که رهبری تیم‌های شبکه‌ای را بهبود دهند. تحول دیجیتال در تمامی بخش‌های اقتصادی مستلزم ایجاد مفاهیم جدیدی از رهبری بوده که بتوانند در محیط دیجیتالی موفق بوده و اولویت‌بندی روش‌های جدید را به کمک رهبران دیجیتالی آینده ایجاد نمایند (تملکوا^۷، ۲۰۱۸). بنابراین تحول دیجیتال بر آینده رهبری تأثیر گذار بوده و یافته‌ها نشان می‌دهد که تحول دیجیتال می‌تواند یک فرآیند مخرب بوده که بر کل سازمان تأثیر گذار باشد و به اشکال جدیدی از کار منجر می‌شود. برای پیشگیری از مخرب بودن آن نیاز است رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری انسان‌محور مورد نظر سازمان‌ها باشد (هندریکس و استوفرز^۸، ۲۰۲۲). همچنین رهبران نوین باید به طور راهبردی هدف کسب و کار خود را فراتر از حداکثر کردن سود یا عملکرد اقتصادی هدایت نمایند و دیدگاه و

¹ Kwiotkowska

² Jørgensen & Pedersen

³ Zeike

⁴ Imran

⁵ Shevyakova

⁶ Crešnar & Nedelko

⁷ Temelkova

⁸ Henderikx & Stoffers



استراتژی خود را به سمت نگهداشت از محیط زیست و مسئولیت اجتماعی ارتقاء دهند (سوریان کی تکاوا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

همچنین می‌تواند این مفهوم را بسط داد و عنوان کرد که، سازمان‌ها شاهد یک تحول دیجیتالی در انقلاب صنعتی هستند که به کمک آن به اصلاح کردن کارخانه‌های هوشمندتر برای ارائه محصولاتی سبزتر با هدف پایداری محیط زیستی و کارآمدتر با هدف پایداری اقتصادی و اجتماعی (توسعه پایدار) است. برای انجام این مهم، کسب و کارها باید بر موانع مختلفی مانند فقدان استعدادها و شایستگی‌های جدید رهبری برای توسعه و مدیریت سیستم‌های مختلف مبتنی بر فناوری دیجیتال غلبه کنند (هرماندز د منندز^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). لذا برای استفاده حداکثری در بکارگیری فن‌آوری‌های عصر دیجیتال، لازم است سازمان‌ها سرمایه‌گذاری و توسعه قابلیت‌های مختلف از جمله شایستگی‌های نوین رهبری می‌باشند (اوبرر و ارکولار^۳، ۲۰۱۸). مجموعه‌ای از شایستگی‌ها در پروفایل‌های حرفه‌ای مدرن چه باید باشد؟ (هرماندز د منندز و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه رهبران نیروی محرکه تغییر می‌باشند، لازم است شایستگی‌های آنان شناخته شده و برای ساختن اکوسیستم عصر دیجیتال توسعه داده شوند (کویوتکوسکا و همکاران، ۲۰۲۲)؛ همچنین با چالش‌های اجتماعی و محیط زیستی پیش‌روی همه سازمان‌ها، نیاز به مدل‌ها، روش‌ها و شایستگی‌های جدید رهبری برای اجرای تغییرات سازمانی با هدف توسعه پایدار و پایداری کسب و کارها احساس می‌شود. برای این منظور، ما رویکردهای فعلی رهبری برای پایداری را از نظر چارچوب‌های مفهومی و تحقیقات موجود بررسی قرار داده، که همگی از رویکرد متوازن ذینفعان به رهبری برای رسیدگی به مسائل اجتماعی و محیط زیستی مرتبط با پایداری و توسعه پایدار را حمایت می‌کنند (فری و اگل^۴، ۲۰۲۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های اصلی رهبران با هدف پایداری به طور قابل توجهی بر مزیت رقابتی در صنایع مختلف تأثیر می‌گذارد (نیشا^۵ و همکاران، ۲۰۲۲).

¹ Suriyankietkaew

² Hernandez-de-Menendez

³ Oberer & Erkollar

⁴ Fry & Egel

⁵ Nisha



بیان مساله

در ادامه به بررسی هر یک از دو چالش بنیادین پرداخته شده است: چالش اول در کسب و کارها؛ موضوع تحول دیجیتال بوده که متاثر از تحولات ناشی از حرکت و بکارگیری فناوری‌های دیجیتال و ایجاد فرصت‌های نوآورانه ناشی از آن می‌باشد (آگاردا^۱، ۲۰۱۹: ۵). فن‌آوری‌های جدید در عصر تحول دیجیتال با ساختار شکنی، تاثیر ژرفی بر کسب و کارها، در تمامی صنایع داشته‌اند. فن‌آوری‌های تحول دیجیتال منجر به نوآوری خاص برافکن^۲ در کسب و کار شده‌اند (گوپتا^۳، ۲۰۱۸: ۱؛ جانسون^۴، ۲۰۱۸: ۹۵). اما نکته مهم این است که، چالش اصلی در این بخش تکنولوژی‌های دیجیتال نبوده بلکه از بیشتر معطوف به حوزه رهبری به خصوص شایستگی‌های رهبری دیجیتال می‌باشند (کویوتکوسکا و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین در عصر تحول دیجیتال تاکید بر فرایند تغییر می‌باشد و رهبران، پیشگامان اجرای این تغییرات دیجیتالی در سازمان‌ها هستند (ایمران و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان می‌دهد که کشورهای عضو گروه G20 دارای قابلیت رهبری دیجیتال برای آمادگی دیجیتالی، نوآوری و رقابت در عصر دیجیتال بوده و به همین دلیل آنها در دیجیتالی شدن جهانی پیشرو می‌باشند (کاهیادی^۵ و همکاران، ۲۰۲۱).

چالش دوم در کسب و کارها؛ موضوع پایداری است و بطوریکه رهبری با هدف پایداری است که موفقیت آینده را تضمین می‌کند. این امر از طریق انتقال دانش، مهارت و شایستگی‌های رهبری پایدار از رهبران امروز به رهبران فردا محقق می‌یابد (بولمر^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری پایداری به عنوان یک حوزه چند رشته‌ای نوظهور در ادبیات اخیر محبوبیت زیادی به دست آورده است. محققان در سراسر جهان خواستار مطالعات پایداری بیشتر به عنوان یک دستور کار مهم رهبری هستند (سوریان کی تکاو و همکاران، ۲۰۲۲)؛ که در این راستا لازم است کسب و کارها از طریق رهبران خود پاسخ‌گویی مناسب و شفافیتی به ذی‌نفعان سازمان در رابطه با مسائل اجتماعی و محیط‌زیستی در کنار موضوعات اقتصادی را داشته باشند (گیسدورفر، ولادیمیرا و ایوانز^۷، ۲۰۱۸؛ الوچنا و روک^۸، ۲۰۱۸). به همین دلیل حوزه پایداری کسب و کار به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند، چرا که رهبران درک کرده‌اند رعایت اصول پایداری در تحقق استراتژی پایداری و اصول توسعه پایدار موثر باشند

¹ Aagaard

² Disruptive innovation

³ Gupta

⁴ Jahnson

⁵ Cahyadi

⁶ Bulmer

⁷ Geissdoerfer, Vladimirova & Evans

⁸ Aluchna & Rok



(کاهیادی و همکاران، ۲۰۲۲؛ سزرومک^۱، ۲۰۲۱). اما چالش اصلی در این بخش ایجاد توازن بین تمامی ذی‌نفعان در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، محیط زیستی، بوده که کار اصلی رهبران می‌باشد و آنها به کمک شایستگی‌های جدید خود برای تحقق پایداری اقدام می‌نمایند (فری و اگل، ۲۰۲۱). ولی موضوع پایداری در سطح بین‌المللی به عنوان یک الزام اصلی برای کسب و کارهایی بوده که به دنبال انطباق با محیط پیرامونی خود هستند و پاسخ دادن به چالش‌های اجتماعی، محیط زیستی و اقتصادی را به عنوان یک نگرانی و موضوع مهم استراتژیک برای آنها تبدیل شده است (گیسدرورفر، ولادیمیرا و ایوانز، ۲۰۱۸؛ الوچنا و روک، ۲۰۱۸؛ نصرت آبادی و همکاران، ۲۰۱۹). این سازمان‌ها، انطباق محصولات و خدمات خود را با حفظ و نگهداشت از محیط‌زیست و جامعه را در راستای بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار بکار می‌گیرند (ایکلنبوم و جونگ^۲، ۲۰۱۹). تحقیقات نشان می‌دهد که حوزه پایداری و توسعه پایدار در حال حاضر مورد توجه محققان و سیاست‌گذاران بوده و حمایت از پایداری کسب و کار توسط حامیان آن بطور جدی دنبال می‌شود و این مهم به یک موضوع چالش برانگیز، برای مدیران سازمانی تبدیل شده است (برگمن و یوتیکال^۳، ۲۰۲۱). اما رهبران غالباً در دستیابی همزمان به پایداری و ایجاد توازن بین تمامی ذی‌نفعان، با تناقض مواجه می‌باشند (جرگسن و پدرسون، ۲۰۱۸: ۵؛ برنر^۴، ۲۰۱۸، کلپتون و وهیسنانت^۵، ۲۰۱۹)؛ به همین دلیل آنان نیازمند نوع جدیدی از شایستگی هستند که بتوانند تمامی ابعاد کسب و کار را در بلند مدت مورد بررسی قرار داده و اقدام مناسب را انجام دهند (فری و اگل، ۲۰۲۱).

اما چرا موضوع شایستگی پایداری و تحول دیجیتال برای رهبران در کنار هم مورد توجه و تاکید قرار گرفته‌اند؟ چون یکی از عوامل موثر در تحقق توسعه پایدار، بهره‌برداری از ظرفیت فن‌آوری‌های تحول دیجیتال می‌باشد (الوچنا و روک، ۲۰۱۸). از این رو، ضرورت دارد در راستای تحولات پایداری و تحول دیجیتال سازمان‌ها، نحوه ارتباطات متقابل و همسویی بین اقدامات مرتبط با تحول دیجیتال و اقدامات مرتبط با توسعه پایدار و پایداری کسب و کار نیز مورد بررسی قرار گیرند (پاریدا، سجدین و ریمن^۶، ۲۰۱۹؛ لاکشمی و کندی^۷، ۲۰۱۸؛ الوچنا و

¹ Szromek

² Eikelenboom & Jong

³ Bergmann & Utikal

⁴ Brenner

⁵ Clinton & Whisnant

⁶ Parida, Sjödin & Reim

⁷ Lakshmi & Kennedy



روک، ۲۰۱۸؛ ایکلنوم و جونگ، ۲۰۱۹). بنابراین لازم است کسب و کارها بررسی نمایند که با چه نوع شایستگی‌ها و توانمندی‌ها و چگونه می‌توانند مدل‌های کسب و کارشان را به نحوی متحول و پیکربندی مجدد نمودند که هم عوامل اجتماعی و محیط زیستی را همراه با عوامل اقتصادی همه را با هم در نظر گرفته و هم قابلیت‌های لازم در مواجهه شدن با تحولات دیجیتال را نیز داشته باشند (برنر، ۲۰۱۸؛ للوکس و کایج^۱، ۲۰۱۹). برای این مهم شایستگی‌های رهبری در هر سازمانی از اهمیت حیاتی برخوردار است، زیرا تا حد زیادی موفقیت پایدار در سازمان را تعیین می‌کند (کویوتکوسکا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). این شایستگی‌ها برای اجرای تغییر و تحول سازمانی در تحقق پایداری کسب و کار و ایجاد توازن بین پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی بسیار اهمیت دارد (فری و اگل، ۲۰۲۱)، به همین دلیل نیاز به احصای شایستگی‌های جدید رهبری، به خصوص در عصر تحول دیجیتال کاملاً مشهود است (کویوتکوسکا و همکاران، ۲۰۲۱).

لذا هدف اصلی این پژوهش عبارتند از: ارائه مدل شایستگی رهبران کسب و کار با هدف پایداری در عصر تحول دیجیتال با رویکرد قابلیت پویا

همچنین سوال‌های این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

ابعاد مدل شایستگی رهبران پایدار دیجیتال کدامند؟

ارتباط بین ابعاد مدل شایستگی رهبران پایدار دیجیتال چگونه است؟

مدل شایستگی رهبران پایدار دیجیتال با رویکرد قابلیت پویا به شکل می‌باشد؟

ادبیات نظری

در عصر تحول دیجیتال انتظار می‌رود که رهبران در حوزه‌های راهبردی برای تصمیم‌گیری‌های کلان همچون نوآوری سازمانی و ارزش آفرینی پایدار مشارکت فعال‌تری را داشته باشند (هاکف^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). شایستگی‌های رهبری در عصر دیجیتال شامل شایستگی‌های مدیریتی، فکری، هیجانی - اجتماعی (کویوتکوسکا و همکاران، ۲۰۲۱)؛ با هدف پایداری کسب و کارها با رعایت مفاهیم سه گانه «مردم، سیاره و سود»؛ که همسویی مناسب بین سه بعد پایداری شامل؛ عملکرد محیطی، عملکرد اجتماعی و عملکرد مالی لازم می‌باشد (آلتنایان^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). چرا که تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری پایدار بر پایداری کسب و کارها و ایجاد

¹ Leleux & Kaajj

² Kwiotkowska

³ Haffke

⁴ Althnayan



مزیت رقابتی پایدار تاثیر گذار می باشد (ژاو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲)؛ و همچنین عملکرد رهبران مبتنی بر شایستگی های رهبری پایدار در عصر دیجیتال بر دل بستگی پایدار کارکنان برای دستیابی به پایداری کسب و کارها تاثیر گذار است (کویوتکوساکو و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین رهبری دیجیتال، مهارت های خلاقانه و عملکرد پایدار کارکنان را افزایش می دهد (سارفراز^۲ و همکاران، ۲۰۲۲)؛ و رهبری پایدار، کارکنان را حمایت کرده و هنگامی که آنان احساس می کنند توسط رهبران خود حمایت می شوند، انگیزه بیشتری برای انجام ابتکارات محیط زیستی و اجتماعی برای تحقق پایداری کسب و کار خواهند داشت (تیان و سو^۳، ۲۰۲۱). همچنین ابتکارات رهبری پایدار به عنوان اتخاذ استراتژی ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی تعریف می شوند که دستیابی به اهداف بلندمدت اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی را ممکن می سازد (گوم^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). به همین دلیل رهبری نقش مهمی در حوزه کارکنان و تحقق پایداری کسب و کار را دارد (یانگ و لو^۵، ۲۰۲۰). رهبری دیجیتال نیز نشان دهنده یک تغییر استراتژیک در طرز تفکر و اقدامات کارکنان برای ایجاد تغییرات لازم است که آموزش، یادگیری و رهبری را بهبود می بخشد (کاراکوس^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). در ادامه دو واژه شایستگی رهبری دیجیتال و شایستگی رهبری پایدار بطور کامل تشریح می گردند:

شایستگی رهبری دیجیتال: شایستگی های رهبری شامل دانش، مهارت ها، توانایی ها و ویژگی هایی بوده که رهبران باید برای انجام مسئولیت های خود به نحو احسن از آنها برخوردار باشند. اما شایستگی رهبری دیجیتال؛ شامل شایستگی هایی بوده که برای رهبری و هدایت موفقیت آمیز تحول در عصر دیجیتال برای سازمان خود را بازآفرینی کنند. رهبران باید دید روشنی در مورد مزایایی که فناوری های دیجیتال ارائه می دهند و نحوه بکارگیری آنها را داشته باشند. همراه با این درک درست و به موقع، رهبران باید توانایی های خود را برای آزمایش فناوریهای جدید توسعه دهند و سریع تشخیص دهند که آیا برای کسب و کار آنها مفید است یا خیر (ایمران و همکاران، ۲۰۲۰). این شایستگی ها می تواند ابعاد مختلفی در دو وجه سخت و نرم را ارائه نمایند (کویوتکوساک و همکاران، ۲۰۲۲). عناصر اصلی شایستگی در عصر دیجیتال از نظر دانش، مهارت ها و نگرش های مورد نیاز برای دیجیتالی شدن را می توان در ۵ حوزه شایستگی بیان نمود: (۱) سواد فناوری اطلاعات، (۲) ارتباطات و

¹ Zhao

² Sarfraz

³ Hong Tian and Danni Suo

⁴ Gom

⁵ Yang and Lew

⁶ Karakose



همکاری، (۳) ایجاد محتوای دیجیتال، (۴) ایمنی و سلامت و (۵) حل مسائل می‌باشد (ساپورا^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه همه ساختارهای قبلی بدون در نظر گرفتن تحولات دیجیتال طراحی شده‌اند، لذا این ساختارها مناسب عصر صنعت بودند به همین دلیل باید برای عصر تحول دیجیتال اصلاح شوند و به مدل‌های جدید رهبری تبدیل گردند. رهبری دیجیتال به عنوان یکی از انواع رهبری، در عصر دیجیتال ظاهر می‌شود. رهبری دیجیتال را به عنوان "انجام کارهای درست برای موفقیت استراتژیک شرکت در عصر دیجیتال در اکوسیستم تجاری آن" تعریف کنید. رهبری دیجیتال به معنای تفکری متفاوت در حوزه‌های مختلف شامل: استراتژی، مدل‌های کسب و کار، عملکرد فناوری اطلاعات، پلتفرم‌های سازمانی، مجموعه مهارت‌ها و حتی فضای کاری در عصر دیجیتال است (باگلاما^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

مقاله شایستگی‌ها برای نسل چهارم صنعتی (I4.0) که توسط هرماندز د مندز و همکاران (۲۰۲۰) منتشر شده است؛ شایستگی‌ها از چهار بعد شایستگی‌های فناورانه (مهارت‌های فنی، درک امنیت اطلاعات، مهارت کدینگ، مهارت‌های رسانه‌ای)، پرسنلی (انعطاف و انطباق پذیری، انگیزش و یادگیری، تحمل ابهام، ذهنیت پایداری)، شناختی (اخلاقیت، مهارت کارآفرینی، حل مساله، مهارت‌های تحلیلی، تصمیم‌گیری، حل تعارض، مهارت تحقیق، اثربخشی و نتیجه محوری) و اجتماعی (مهارت‌های بین فرهنگی، مهارت‌های ارتباطی و شبکه‌ای، کار تیمی، انتقال دانش و رهبری) تشکیل شده‌اند. همچنین در تحقیق دیگری که توسط ایمران و همکاران (۲۰۲۰) انجام شده مدل شایستگی رهبری دیجیتال را در پنج بعد شامل؛ چشم انداز دیجیتال، یادگیری سریع از شکست، محیط دیجیتال، مدیریت تیم‌های متنوع و دانش دیجیتال) می‌باشد.

شایستگی رهبری پایدار: به طور کلی شایستگی عبارت است از «ترکیبی پیچیده از دانش، مهارت‌ها، درک، ارزش‌ها، نگرش‌ها و خواسته‌ها که منجر به کنش مؤثر و تجسم یافته انسانی در جهان، در یک حوزه خاص می‌شود» (کیلیون^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). شایستگی‌های رفتاری رهبران پایدار، تاکید می‌کند که با دینفعان همکاری نموده تا نگرانی‌های اخلاقی، اجتماعی و محیط زیستی مصرف‌کننده در نظر گرفته شوند (فری و اگل، ۲۰۲۱). رهبری پایدار فرآیندی از تاثیرگذاری است که جهت‌گیری و تعهد را ارائه می‌دهد و هدف آن رسیدگی به توسعه پایدار؛ شامل مباحث محیط زیستی، اجتماعی و اقتصادی در بلندمدت است. اصطلاحات مختلفی در ادبیات مدیریتی مانند «رهبری سبز»، «رهبری حساس به محیط زیست»، «رهبری پایدار» و «رهبری مسئولیت‌پذیر جهانی»

¹ Saputra

² Baglama

³ Killion



جای یکدیگر استفاده می‌شوند ولی مفهوم یکسانی از رهبری پایدار را بیان می‌کنند (سوریان کی تکاو و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین هدف اصلی رهبری پایدار ایجاد تعادل بین اهداف کوتاه مدت اقتصادی با اهداف بلندمدت توسعه پایدار با در نظر گرفتن منافع همه ذینفعان شامل "مردم، سیاره و سود" بوده، به جای صرفاً سهامداران و تمرکز بر حوزه اقتصادی می‌باشد (جایاشری^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

مقاله رهبری پایدار (کویوتکوساک و همکاران، ۲۰۲۲) شایستگی‌های رهبری پایدار شامل پنج بعد: شایستگی استراتژیک، بین فردی، تفکر سیستمی، اخلاقی و پیش‌بینی می‌باشد. همچنین در پژوهشی دیگر (جایاشری و همکاران، ۲۰۲۲) شایستگی‌های رهبری پایدار را در سطح کلان (حکمرانی)، میانی (سازمانی) و پایین (فردی و تیمی) مورد بررسی قرار گرفته است.

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین اثربخشی رهبری تحولی با پایداری سازمانی وجود دارد (ناسیر^۲ و همکاران، ۲۰۲۲؛ مارتنسون^۳ و همکاران، ۲۰۱۹؛ اوبرر و ارکولار^۴، ۲۰۱۸؛ پنالوا^۵، ۲۰۲۱). مطالعات تایید کرده که بکارگیری فناوری‌های دیجیتال، نقش رهبری را در پایداری یک سازمان افزایش می‌دهد. رهبری یک سازمان باید فناوری‌های دیجیتال را برای دستیابی به پایداری مطلوب از طریق یکپارچه‌سازی عملکرد اتخاذ و ترویج کند (ناسیر و همکاران، ۲۰۲۲). چالش بزرگ عصر هوشمندسازی آینده را می‌توان در صورتی برطرف کرد که شایستگی رهبری بهبود یابد و بهترین فناوری‌ها را برای عملیاتی‌سازی پایداری اتخاذ نمود (ناسیر و همکاران، ۲۰۲۲؛ علی^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). به طور کلی، پایداری یک کسب و کار به بکارگیری فناوری‌های دیجیتال متکی است و در این راستا رهبری تحولی نقش بسیار مهمی در تحقق آن دارد (ناسیر و همکاران، ۲۰۲۲).

رویکرد قابلیت پویا در رهبری کسب و کار: سازمان‌ها با وجود تحقق پایداری ممکن است در آینده و با گذشت زمان، پایداری خود را از دست بدهند، لذا لازم است آنها برای ایجاد همسویی و یکپارچگی در درون و همچنین انعطاف‌پذیری با تغییرات محیط بیرونی خود بصورت پیوسته اقدام به ایجاد بازآفرینی درونی نماید. از این رو پایداری کسب و کار و بقای سازمانی به قابلیت‌های پویای ایجاد شده در مواجهه با تغییرات درونی و بیرونی آنها

¹ Jayashree

² Nasir

³ Mårtensson

⁴ Oberer & Erkollar

⁵ Penalva

⁶ Ali



بستگی دارد (تیس^۱، ۲۰۱۸). برخلاف قابلیت‌های معمولی که بیشتر در رویکردهایی استفاده می‌شود که مرتبط با محیطی آرام و یکنواخت بوده، اما قابلیت‌های پویا به دلیل توجه به تغییرات محیط درونی و بیرونی، مسئول تنظیم مجدد و تبدیل منابع مهم سازمان؛ همچون دانش، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی متناسب با تغییرات درونی و بیرونی می‌باشد (کلاوس و همکاران^۲، ۲۰۱۹). از نظر تیس (۲۰۱۸)، ایجاد قابلیت‌های پویا به شناسایی فرصت‌ها، تامین منابع که به توسعه، بازنگری بخش‌هایی از سازمان، تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند (موهیک و بنگستسون^۳، ۲۰۱۹). از این رو ضروری دارد سازمان‌ها تمرکز خود را بر چگونگی بهره‌گیری از قابلیت‌های پویای درونی خود در جهت تحول دیجیتال و نوآوری در مدل‌های سازمان‌شان اتخاذ نمایند (فلنستین و یوماگانتان^۴، ۲۰۱۹).

لذا موفقیت سازمان مستلزم ایجاد مجموعه‌ای از قابلیت‌ها بوده که آنها را قادر می‌سازند تا منابع و توانمندی‌های داخلی خود را مجدداً و متناسب با محیط در حال تغییر خود بازآفرینی نمایند (اینگو و همکاران^۵، ۲۰۱۷). براساس تحقیقات صورت گرفته ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها به بهره‌گیری هر چه بهتر و بیشتر فرصت‌های تحول دیجیتال نیز کمک می‌نماید (اوبایا و همکاران^۶، ۲۰۱۹)؛ پس ضروری است جهت دستیابی پایداری کسب و کار در عصر دیجیتال نحوه ایجاد و بکارگیری قابلیت‌های پویای سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرارگیرند (تیس، ۲۰۱۸). همچنین لازم است رهبران، منابع و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان خود را تشخیص داده و در صورت نیاز و در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار، آنها را بازنگری و یا مجدداً نوآوری نمایند (خدایی و اوتت^۷، ۲۰۱۹؛ تیس، ۲۰۱۸). قابلیت‌های پویا مبتنی بر نوآوری بوده و توانایی خلق، توسعه و اصلاح منابع اصلی سازمان را فراهم می‌کند. قابلیت‌های پویا از سه بخش اصلی تشکیل شده است: (۱) درک و آگاهی از فرصت‌ها (و تهدیدها)^۸، (۲) تسخیر و تصرف فرصت‌ها^۹ و (۳) پیکره‌بندی مجدد و تحول مدل کسب و کار سازمانی^{۱۰} مبتنی بر منابع داخلی سازمان. (وانر و واگر^{۱۱}، ۲۰۱۹). به طور خاص، گزارش شده است که سازمان‌ها برای

¹ Tecee

² Clauss et al

³ Muhic & Bengtsson

⁴ Fellenstein & Umaganthan

⁵ Inigo et al

⁶ Obaya et al

⁷ Khodaei & Ortt

⁸ Sensing Opportunities (and Threats)

⁹ Seizing Opportunities

¹⁰ Transforming the organization's Business Model

Warner & Wäger¹¹



ایجاد، پیاده‌سازی و تبدیل سریع مدل‌های سازمانی خود برای موفق بودن در اقتصاد ظهور یافته دیجیتال، نیاز به ایجاد قابلیت‌های پویای قوی مبتنی بر منابع داخلی خود دارند (وینسنت و همکاران^۱، ۲۰۱۸).
تئوری اصلی به کار گرفته شده است در این پژوهش؛ تئوری رهبری با تاکید بر رهبری رفتاری (اوبرر و ارکولار، ۲۰۱۸؛ هندریکس و استوفرز، ۲۰۲۲؛ جایاشری و همکاران، ۲۰۲۲) بوده که با دو تئوری دیگری شامل توسعه پایدار (کیلیون و همکاران، ۲۰۲۱) و تئوری ذی‌نفعان (جایاشری و همکاران، ۲۰۲۲) بصورت ترکیبی مورد استفاده قرار گرفته است.

روش تحقیق

این پژوهش به کمک روش تحقیق کیفی - فراترکیب متناسب با موضوع پرداخته شده است. با توجه به تنوع دیدگاه‌ها به مدیران و رهبران دیجیتال و پایدار و تعدد مقالات در این حوزه، فراترکیب گزینه مناسبی برای پژوهش‌های این حوزه بوده و در انتها به کمک روش تحلیل مضمون می‌تواند ارائه مدل یکپارچه برای شایستگی رهبران پایدار دیجیتال محسوب گردد.

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

پرسش پژوهش با استفاده از پاسخ به پرسش‌های زیر تنظیم گردیده است:

۱. شناسایی ابعاد مدل شایستگی رهبری پایدار دیجیتال به عنوان هدف اصلی این پژوهش در نظر گرفته شده است (چه چیزی؟).
۲. کلیه پژوهش‌های تجربی و نظری در پایگاه داده‌های معتبر داخلی و خارجی به عنوان جامعه این پژوهش محسوب می‌شوند (چه؟).
۳. کلیه پژوهش‌های تجربی و نظری در پایگاه داده‌های معتبر داخلی و خارجی در حوزه مدل شایستگی پایداری دیجیتال رهبران در بازه زمانی ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۲ مورد بررسی قرار گرفته‌اند (چه زمانی؟).

۴. روش جمع آوری اطلاعات یا به عبارتی روش و معیارهایی که نشان دهنده پذیرش و یا عدم پذیرش پژوهش‌های تجربی و نظری است در جدول ۱ نشان داده شده است (چگونگی؟).

جدول ۱. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها

معیار	معیار پذیرش	معیار غیر پذیرش
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	غیرفارسی و انگلیسی
زمان پژوهش	۲۰۲۲/۱۰/۱ - ۲۰۱۰/۱/۱	قبل و بعد از ۲۰۲۲/۱۰/۱ - ۲۰۱۰/۱/۱
موضوع پژوهش	مدل شایستگی رهبری پایدار دیجیتال	سایر عبارات و مفاهیم
نوع پژوهش	مقاله	سایر موارد (خبر، گزارش و ...)

مرحله دوم: انجام جستجوی نظامند پژوهش‌ها

باتوجه به معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها در جدول ۱ ابتدا واژگان بر اساس موضوع پژوهش مطابق جدول ۲ تعیین گردید سپس همانگونه که در جدول مشخص شده است کلید واژه شایستگی پایداری دیجیتال رهبران به عنوان واژه اصلی در نظر گرفته شده است.

جدول ۲. انتخاب واژگان

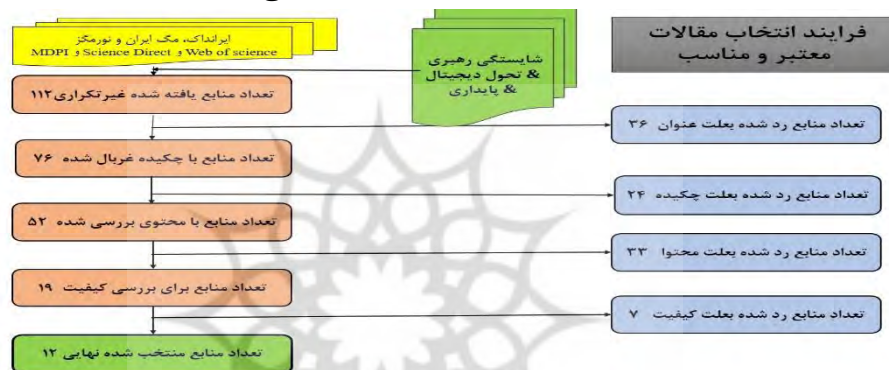
ردیف	فارسی	انگلیسی
۱	مدل شایستگی & رهبری تحول دیجیتال	Competency Model & Digital Transformation Leadership
۲	مدل شایستگی & رهبری پایداری	Competency Model & Sustainability Leadership

با جستجوی واژگان فوق در عنوان، ابتدا ۱۱۲ مقاله و منبع از سه پایگاه داخلی شامل ایرانداک، مگ ایران و نورمگز و سه پایگاه خارجی شامل MDPI و Science Direct و Web of science غیر تکراری استخراج گردید.

مرحله سوم: غربالگری و انتخاب پژوهش‌های مناسب

مطابق شکل ۱ غربالگری در ۴ مرحله انجام شده است. در مرحله اول با توجه به استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی متفاوت تعدادی از مقالات تکرار شده بود که موارد تکراری حذف گردیدند. در مرحله دوم مقالاتی که دارای عنوان‌های مناسب بودند ولی موضوع بحث آنها در حوزه‌های غیر مرتبط بوده حذف گردیدند. در مرحله سوم بر اساس چکیده و یافته‌های پژوهش مورد غربالگری قرار گرفتند و مقالات با رویکرد کمی و تئوریک حذف شدند. چرا که این تحقیق از نوع کیفی و نیازمند به منابعی بوده است که موضوعات مورد بحث را بصورت تجربی بررسی کرده باشند. مرحله چهارم غربالگری نیز با دقت بیشتر مقالاتی که به معرفی مفاهیم و مضامین مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته بودند انتخاب گردیدند. در آخرین مرحله غربالگری نیز جهت افزایش اعتبار

پژوهش برای ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها از روش برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شده است. برنامه ارزیابی مهارت‌های حیاتی (CASP) از قدیمی‌ترین و پرکاربردترین و در عین حال ساده‌ترین و گسترده‌ترین ابزار ارزیابی نقادانه مقالات بوده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مرحله ابزار دهگانه برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی به پژوهشگر کمک نمود تا دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌های انتخابی را مشخص کند. همانگونه که در شکل ۱ مشخص گردیده است و تعداد ۱۲ منبع نهایی گردید.



شکل ۱. فرایند غربالگری منابع منتخب

مرحله چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله از طریق بازبینی‌های مکرر و با استفاده از روش تحلیل مضمون تعداد ۱۲ منبع منتخب از نظر موضوعی مورد بررسی عمیق قرار گرفت. براساس تحلیل مضمون صورت گرفته در این مرحله، نهایتاً تعداد ۳۵ کد اولیه استخراج گردید.

مرحله پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله از ۳۵ کد اولیه استخراج شده، پس از دوبار بازنگری و تفسیرهای صورت گرفته در نهایت ۳ رویکرد، ۳ وجه، ۷ بعد استخراج گردیده، که در جدول ۳ نشان داده شده است.

مرحله ششم: کنترل کیفیت

برای سنجش پایایی علاوه بر پژوهشگر یک متخصص مدیریت با ویژگی‌های علمی مرتبط بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگر، اقدام به کدگذاری و دسته‌بندی کدها کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده شامل وجه و ابعاد با مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد



مفاهیم (ابعاد) ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه گردیده است. مقدار شاخص کاپا برابر با ۰.۸۱ بدست آمد، که در سطح توافق معتبر می باشد.

مرحله هفتم: ارائه یافته در بخش فراترکیب

در این مرحله خلاصه ابعاد مدل و طبقه بندی آنها، توالی و ارتباط بین رویکرد، وجوه، ابعاد و مولفه ها و همچنین فرایند ارتباطی بین آنها نهایی شده، که نتایج آن در بخش یافته های پژوهش ارائه گردیده است:

یافته های پژوهش

نتیجه یافته های مرحله فراترکیب و تحلیل مضمون بطور خلاصه در جدول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. ترتیب ارتباط نهایی مراحل رویکرد، وجوه، ابعاد و مولفه ها

مولفه ها	ابعاد	وجوه	رویکرد
فهم کسب و کار، شم کسب و کار، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تفکر فرایندی و کل نگر	تفکر فراگیر ^۳	جهت گیری ^۲	درک و آگاهی
تفکر داده محور، تفکر حل مساله، تفکر تحلیلی، تفکر طراحی، تفکر فرهنگ دیجیتال	تفکر هوشمند ^۴		از تغییرات ^۱
نفوذ، رهبری تیمی و الهام بخش، بشاش بودن، انعطاف پذیر	تاثیر گذاری ^۷		تصرف و تسخیر
مشتری مدار، ارتباط موثر، همدلی، همکاری، تیم سازی، مشارکت، شبکه سازی مجازی، تعادل کار و زندگی، مثبت اندیش، مسئولیت پذیری اجتماعی	مردم مدار ^۸	اجرا ^۶ و توانمندسازی	فرصت ها ^۵
آموزش پذیر، یادگیری فعال، توسعه دهنده، مدیریت دانش	یادگیرنده ^۹		
چابکی، خلاقیت، ابتکار عمل، تحول گرا، کارآفرینی، ریسک پذیری، سرعت عمل	نوآوری ^{۱۲}	نتایج ^{۱۱}	تحول و پیکره بندی مجدد ^{۱۰}
پاسخگویی، مسئولیت پذیری، نتیجه گرایی اقتصادی و اجتماعی و محیط زیستی، ارزش آفرینی	ارزش آفرینی پایدار ^{۱۳}		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ Sensing Opportunities (and Threats)
² Direction
³ Comprehensive thinking
⁴ intelligent thinking
⁵ Seizing Opportunities
⁶ Execution
⁷ influence
⁸ people oriented
⁹ learning
¹⁰ Transforming
¹¹ Results
¹² Innovation
¹³ Sustainability

جدول ۴. منابع مرتبط با ابعاد و مولفه‌ها

ابعاد/پژوهشگر	کامیابی و همکاران (۲۰۲۲)	د-زند و همکاران (۲۰۲۱)	فردی و همکاران (۲۰۲۱)	کویوتکتوسکا و همکاران (۲۰۲۱)	فام و همکاران (۲۰۲۲)	راناباهو و دیگران (۲۰۲۲)	سوریاکیتیکو و همکاران (۲۰۲۲)	طنبسی و همکاران (۲۰۲۱)	بولسر و همکاران (۲۰۲۱)	حسینی نسب و همکاران (۱۳۹۹)	رحیمی و همکاران (۱۳۹۹)	محمادی و همکاران (۱۳۸۸)
تفکر فراگیر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
تفکر هوشمند		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
تاثیرگذار	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مردم مدار	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
یادگیرنده		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نوآوری	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
پایداری	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓

نتیجه گیری

بر اساس رویکرد انتخابی در این پژوهش که شامل سه بخش بود که بخش اول آن؛ درک و آگاهی از تغییرات به عنوان اولین مرحله از رویکرد قابلیت‌های پویا بوده که وجه جهت‌گیری در رهبران را شکل می‌دهد. این جهت‌گیری خود شامل ۲ بعد تفکر فراگیر و تفکر هوشمند می‌باشد که لازم است رهبران از این دو تفکر برای جهت‌گیری‌های کلی خود در عصر تحول دیجیتال با هدف پایداری کسب و کار تمرکز داشته باشند. بخش دوم قابلیت‌های پویا تحت عنوان تصرف و تسخیر فرصت‌ها بوده که وجه توانمندی اجرایی رهبران را شامل می‌شود. توانمندی‌های اجرایی بر اساس این مدل شامل سه بعد تاثیرگذاری، مردم‌مداری و یادگیرندگی می‌باشد. چرا که پس از ایجاد جهت‌گیری به کمک تفکر جامع و تفکر هوشمند لازم است رهبران در عمل و در راستای این جهت‌گیری توانمند شوند. بخش سوم قابلیت‌های پویا تحت عنوان تحول و پیکربندی مجدد بوده که وجه نتایج و نتیجه محوری شایستگی رهبران را شامل می‌شود. وجه نتیجه‌گرایی شایستگی رهبران در این مدل شامل دو بعد نوآوری و پایداری می‌باشد. در ادامه شرح هر یک از شایستگی‌های هفتگانه به کمک منابع مختلف ارائه می‌گردد:

تفکر فراگیر: رهبران از طریق یک تفکر فراگیر و جامع، ارزش‌های مختلفی را برای آینده‌ای بهتر و پایدار شکل می‌دهند. آنها معتقدند که با انجام کارهای خوب و همسو کردن نیازهای همه ذینفعان منجر به تعالی عملکرد می‌شود. چنین رهبرانی تحولات سازمانی را از طریق احساس تجدید نظر، هدف، ارزش‌ها و اهدافی که بر



پایداری و توسعه پایدار متمرکز هستند، تسهیل می‌کنند (فری و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری پایدار، توجه به حال و آینده است. یعنی رهبران دیدگاه بلندمدتی نسبت به شرکت دارند (راناباهو و ویکراماسینگخ، ۲۰۲۲). لذا رهبران باید بطور عمیق از آگاهی تأملی، حساسیت چندفرهنگی، مهارت‌های تفکر استراتژیک و تفکر انتقادی و خرد برای سنجش خواسته‌های ذینفعان و رقبا برخوردار باشند. آنها همچنین باید همدلی عمیق و درک ذاتی از همکاران، سازمان‌ها، جوامع، محیط زیست و چگونگی ارتباط همه این عوامل با یکدیگر داشته باشند. علاوه بر این، رهبران آگاه، دیدگاهی جهان محور دارند که همه موجودات ذی‌شعور و سیاره زمین را در بر می‌گیرد، به شدت به آن اهمیت می‌دهند و به جای منافع شخصی، کاملاً به هدف شرکت با هدف پایداری متعهد هستند (فری و همکاران، ۲۰۲۱).

تفکر هوشمند: رهبری دیجیتال یک رویکرد سریع، مقطعی و تیم محور با تاکید بر نوآوری است. همچنین ترکیبی از شایستگی‌های دیجیتال و فرهنگ دیجیتالی است که معرفی تغییرات و استفاده از امکانات جدید فناوری دیجیتال را تسهیل می‌کند. شایستگی‌های شخصی یک رهبر و طرز تفکر، از جمله استفاده از روش‌های جدید مانند تفکر طراحی، به عنوان یک بعد مهم برای رهبران دیجیتال در نظر گرفته می‌شود (کویوتکوسکا و همکاران، ۲۰۲۱).

تأثیرگذاری: مهارت‌های تأثیرگذار توانایی ایجاد تأثیر بر اعمال، رفتار و نظرات دیگران را توصیف می‌کند. با توجه به افزایش تضاد در سازمان‌ها و نیاز به مذاکره، این مهم توضیح می‌دهند که چرا مدیران مهارت‌های مذاکره و مدیریت تعارض را به عنوان شایستگی‌های اصلی ذکر می‌کنند و نیاز به ایجاد اجماع و یافتن زمینه مشترک در مورد مسائل مربوط به جنبه‌های مختلف را برجسته می‌کنند. علاوه بر این، این شایستگی با سایر شایستگی‌ها همبستگی داشته، که یک رویکرد یکپارچه را پیشنهاد می‌کند که در آن چندین شایستگی باید با هم برای ارائه نتایج بهتر مورد استفاده قرار گیرند (د-رزند و همکاران، ۲۰۲۱). رهبران آگاه با راهنمایی، ایجاد انگیزه، توسعه و الهام بخشیدن به افراد درون سازمان برای ایجاد ارزش برای همه ذینفعان سازمان، الهام بخش تحول مثبت هستند و کسب و کار را با تمرکز بر پایداری دنبال می‌کنند. آنها همچنین به عنوان یک نیروی انرژی بخش و متحد کننده برای ایجاد و تقویت فرهنگ‌های آگاهانه از طریق ارزش‌های مبتنی بر اعتماد، اصالت، مراقبت، شفافیت، صداقت، یادگیری و توانمندسازی عمل می‌کنند (فری و همکاران، ۲۰۲۱).

مردم مداری: شایستگی مردم مداری که به کمک ارتباطات کلامی، ارتباطات نوشتاری، ارتباطات باز، ارتباطات چند سطحی و ارتباطات چند فرهنگی برای متقاعدسازی، کار تیمی، یکپارچگی، مدیریت دانش، همکاری، هماهنگی و مهارت‌های مرتبط را در داخل و خارج سازمان تحت تأثیر می‌گذارد (د-رزند و همکاران، ۲۰۲۱).



مسئولیت‌پذیر اجتماعی به رضایت کارکنان و مشتریان کمک می‌کند، در حالی که رضایت کارکنان و مدیریت ارتباط با مشتری و تامین‌کننده منجر به کارایی اجتماعی (بیشتر) می‌شود. ادغام و ترکیب عوامل اجتماعی، اقتصادی و محیطی بخشی از شایستگی رهبری پایدار است که هم شامل درون و هم خارج سازمان می‌شود (راناباهو و ویکراماسینگخ، ۲۰۲۲).

یادگیری: یادگیری، شایستگی مهمی است که توانایی کسب و جذب دانش و سایر مهارت‌ها را توصیف می‌کند. شایستگی یادگیری با حوزه تخصصی کسب و کار و مدیریت دانش در ارتباط است (د-رزند و همکاران، ۲۰۲۱). رهبران پایدار کارکنان را تشویق می‌کنند تا در یادگیری مستمر و کسب دانش مشارکت کنند، زیرا با ارتقای محصول، فرآیند و نوآوری‌های تجاری مرتبط هستند (راناباهو و ویکراماسینگخ، ۲۰۲۲). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی با رهبری پایدار و عملکرد پایدار سازمانی مرتبط است (فری و همکاران، ۲۰۲۱).

نوآوری: رهبری پایدار شامل توسعه نوآوری سیستمی با هدف افزایش ارزش مشتری، توسعه منابع انسانی وفادار و بسیار متعهد، افزایش انعطاف‌پذیری و مدیریت وابستگی‌های متقابل برای ارائه محصولات یا خدمات با کیفیت در راستای توسعه پایدار بوده (راناباهو و ویکراماسینگخ، ۲۰۲۲)؛ که به سه محور زیر تاکید دارد:

نوآوری اقتصادی؛ شرط لازم برای اقدام به منظور تجسم، توسعه و اجرای راه‌حل‌های اقتصادی جدید در توسعه محصولات/ خدمات/ فرآیندها که منعکس‌کننده اهداف رقابتی سازمان باشد و استقلال و کیفیت زندگی ذینفعان آن را در نظر بگیرد.

نوآوری اجتماعی؛ شرط لازم برای تجسم، توسعه و اجرای راه‌حل‌های اجتماعی جدید در فرآیندها و رویه‌های منطبق با اهداف سازمان و اصول عدالت با در نظر گرفتن استقلال و کیفیت زندگی ذینفعان آن.

نوآوری محیط زیستی؛ شرط لازم برای اقدام برای تجسم، توسعه و اجرای راه‌حل‌های جدید محیط زیستی در محصولات/ خدمات/ فرآیندهای مرتبط با اهداف سازمانی رقابت‌پذیری و سازگاری با اهداف سازمان و اصول عدالت (گالری و جونیور^۱، ۲۰۱۸).

پایداری: مسائل جدید و مهمی که سازمان‌های جهانی با آن مواجه هستند که عبارتند از: تغییرات آب و هوایی و نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی حاد، که خواسته‌های بیشتری را از سازمان‌ها برای ترکیب نیازهای سهامداران مختلف از طریق تمرکز متوازن بر سود اقتصادی، تأثیرات اجتماعی (از جمله کارکنان) و ... پایداری محیط

زیستی می‌باشد و این منعکس کننده اجماع در حال ظهور برای رهبران جهانی برای پایداری است تا تأثیر سازمان خود را بر روی زمین، جامعه و سلامت اقتصادهای محلی و جهانی در نظر بگیرند (فری و همکاران، ۲۰۲۱). به همین دلیل رهبران مسئول خلق ارزش پایدار و ارائه گزارش شفاف در ارتباط با عملکرد و نتایج اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی شرکت هستند. آنها بر روی اهداف اجتماعی در قبال تمامی ذینفعان در هر سه محور اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی مسئول می‌باشند (کاهندی و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین رهبری پایدار نیاز به شایستگی دارد که بتواند طیفی از شیوه‌های مدیریتی را برای ایجاد تعادل مناسب بین نتایج اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، نه تنها برای حال، بلکه برای آینده طراحی شده‌اند، محقق کنند (راناباهو و ویکراماسینگخ، ۲۰۲۲).

در جدول ۵ خلاصه و نتیجه‌گیری یافته‌های مرتبط با هر یک از ابعاد شایستگی‌ها بر اساس دیدگاه نویسندگان ارائه می‌گردد:

جدول ۵. خلاصه شرح شایستگی‌های هفتگانه

عنوان شایستگی	شرح شایستگی
تفکر فراگیر	تفکر فراگیر، جامع و کلان بر نوعی از تفکر تأکید دارد که در آن ارتباط متقابل سیستم‌ها و فرایندهای انسانی و طبیعی چگونه بر هم تأثیرگذار بوده و به موضوعاتی شامل فهم، درک و شم کسب و کار و همچنین مفاهیمی همچون تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک را در سه محور اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی مورد توجه قرار داده و رهبران بتوانند آنها را بطور متوازن بررسی و تحلیل نمایند. رهبران باید فکر کنند که با هر تصمیمی چه تأثیرات فعلی و آینده‌ای بر کشورهای دیگر، جامعه، اقیانوس‌ها، حیوانات، جوامع، زباله‌ها، منابع و غیره می‌گیرند. همچنین فکر کنند که تصمیمات آنان چقدر برای نسل‌های دوم و سوم خودش تأثیرات مثبت و منفی دارد.
تفکر هوشمند	تفکر دیجیتال بر موضوعات خاص عصر تحول دیجیتال همچون تفکر طراحی، تحلیلی و حل مساله مبتنی بر داده، اطلاعات و دانش تأکید دارد. عصر تحول دیجیتال شامل مقادیر و انواع مختلفی از داده‌ها می‌باشد که می‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری به رهبرانی که مجهز به این تفکر هستند کمک شایانی نماید. این داده‌ها می‌تواند از طرف بازار و مشتریان بیرونی بوده و یا از طرف کارکنان به عنوان مشتریان درونی باشد.
تأثیرگذاری	تأثیرگذاری شایستگی بوده که بر ارتباطات موثر بطور فردی، تیمی و سازمانی تأثیر گذار هست و به نوعی رهبری الهام‌بخش در درون سازمان می‌باشد تا به کمک تفکر فراگیر و هوشمند، توانمندی لازم برای تحقق نتایج مبتنی بر نوآوری و پایداری را کسب نماید.
مردم مداری	شایستگی مردم مداری نوعی از شایستگی بوده که هم بر مشتریان بیرونی و هم بر کارکنان به عنوان مشتری درونی تمرکز کرده و با توجه به اینکه در عصر تحول دیجیتال و برنامه‌های توسعه پایدار خواسته‌ها و نیازهای هریک از آنها متفاوت می‌باشد، بتواند پاسخگوی مناسبی برای آنان باشد.
یادگیری	با توجه به اینکه سرعت ایجاد و خلق دانش در عصر دیجیتال بطور فزاینده‌ای افزایش یافته است. لذا رهبران سازمانی لازم است بتوانند بطور دائم و با سرعت زیاد یاد بگیرند و حتی به زیرمجموعه خود یاد بدهند تا بتوانند یک سازمان یادگیرنده تندآموز را ایجاد نمایند.

نوآوری	شایستگی نوآوری رهبران عصر دیجیتال با هدف پایداری تمامی سطوح مختلف سازمانی را در بر می‌گیرد. این موضوع شامل نوآوری در محصولات، خدمات، فرایندها، کسب و کار و مدل‌های مدیریتی سازمان آنها می‌باشد.
پایداری	شایستگی کسب نتایج پایدار در تمامی ابعاد و نه فقط بعد اقتصادی مورد نظر می‌باشد؛ چرا که برای پایداری کسب و کارها، آنها نیازمند توجه به تمامی ابعاد سازمانی همچون ابعاد اجتماعی و محیط زیستی در کنار ابعاد اقتصادی می‌باشند.



شکل ۲. مدل نهایی شایستگی رهبری پایدار دیجیتال

پیشنهاد

برای انجام پژوهش‌های آتی طراحی و تدوین مدل شایستگی پایدار دیجیتال برای سطوح مدیران میانی و کارشناسی می‌باشد تا بتوان همسویی لازم برای شایستگی‌های پایدار دیجیتال را در تمامی سطوح سازمانی ایجاد کرد. همچنین پیشنهاد عملی و کاربردی این تحقیق می‌تواند استفاده از این مدل برای شناسایی یا توسعه مدیران آینده در عصر تحول دیجیتال با هدف پایداری سازمان‌ها باشد.

منابع

- حسینی‌نسب، سید مهدی؛ شامی زنجانی، مهدی؛ قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۶(۳)، ۸۳۵-۸۶۰.
- رحمتی کرهرودی؛ شمس، شامی زنجانی، مهدی؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۹). فرا تحلیل کیفی پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۶(۱)، ۱-۳۲.



- محمدی، کریمی؛ ترک زاده، جعفر؛ سلیمی؛ قاسم، شمشیری (۱۳۹۸). مدل معادله ساختاری شایستگی های رهبری اخلاقی پایدار و پیامدهای توسعه پایدار-نقش واسطه ای کارکردهای رهبری اخلاقی پایدار. فصلنامه علمی-پژوهشی روشها و مدل‌های روانشناختی، ۱۰(۳۶)، ۱۱۳-۱۳۱.
- Aagaard, A., Aagaard, A., & Harrison. (2019). Digital business models. Cham: Springer International Publishing.
- Ali, S., Wu, W., & Ali, S. (2021). Adaptive marketing capability and product innovations: the role of market ambidexterity and transformational leadership (evidence from Pakistani manufacturing industry). European Journal of Innovation Management.
- Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model. Sustainability, 14(14), 8779.
- Aluchna, Maria; Rok, Boleslaw. (2018). Book: Sustainable Business Models (Moratis, Lars; Melissen, Frans; O. Idow; Samuel) (pp.41-62).
- Anitha, Jagannathan. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance." International journal of productivity and performance management (2014).
- Baglama, B., Evcimen, E., Altinay, F., Sharma, R. C., Tfli, A., Altinay, Z., & Celebi, M. (2022). Analysis of Digital Leadership in School Management and Accessibility of Animation-Designed Game-Based Learning for Sustainability of Education for Children with Special Needs. Sustainability, 14(13), 7730.
- Bergmann, T., & Utikal, H. (2021). How to Support Start-Ups in Developing a Sustainable Business Model: The Case of a European Social Impact Accelerator. Sustainability, 13(6), 3337.
- Brenner, B. (2018). Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative—A global business economics perspective. Sustainability, 10(12), 4428.
- Bulmer, E., Riera, M., & Rodríguez, R. (2021). The Importance of Sustainable Leadership amongst Female Managers in the Spanish Logistics Industry: A Cultural, Ethical and Legal Perspective. Sustainability, 13(12), 6841.
- Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. Economies, 9(1), 32.
- Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction. Sustainability, 14(7), 3967.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. Economies, 10(7), 162.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*.
- Clinton, L., & Whisnant, R. (2019). Business model innovations for sustainability. In *Managing Sustainable Business* (pp. 463-503). Springer, Dordrecht.
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? Sustainability, 12(11), 4417.
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Fellenstein, J., & Umaganthan, A. (2019). Digital Transformation: How enterprises build dynamic capabilities for business model innovation: A multiple-case study within the logistics and transportation industry.
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. Sustainability, 13(11), 6360.
- Galleli, B., & Junior, F. H. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2835-2864.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.



- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh Jr, S. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in the hotel industry: a sustainable approach to reducing turnover intention. *Sustainability*, 13(19), 10799.
- Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Harvard Business Press.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation.
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14(2), 687.
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14(4), 1511-1524.
- HosseiniNasab S M, ShamiZanjani M, Gholipor A. (2021); a competency model for chief digital officer as organizational governor of digital transformation.36 (3):835-860. (In Persian).
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020, July). Leadership competencies for digital transformation: evidence from multiple cases. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 81-87). Springer, Cham.
- Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542.
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model: How to seize the white space for transformative growth*. Harvard Business Press.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). RESTART sustainable business model innovation (p. 253). Springer Nature.
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Killion, A. K., Ostrow Michel, J., & Hawes, J. K. (2022). Toward Identifying Sustainability Leadership Competencies: Insights from Mapping a Graduate Sustainability Education Curriculum. *Sustainability*, 14(10), 5811.
- Khodaei, H., & Ortt, R. (2019). Capturing dynamics in business model frameworks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 8.
- Kwiotkowska, A., Wolniak, R., Gajdzik, B., & Gębczyńska, M. (2022). Configurational Paths of Leadership Competency Shortages and 4.0 Leadership Effectiveness: An fs/QCA Study. *Sustainability*, 14(5), 2795.
- Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J., & Gębczyńska, M. (2021). Leadership competencies in making Industry 4.0 effective: The case of Polish heat and power industry. *Energies*, 14(14), 4338.
- Lakshmi.R, Vasantha; Kennedy, Hanuman S. (2018). Sustainable Business Model: A Theoretical Framework for Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* PP—01-04.
- Leleux, B., & Van der Kaaij, J. (2018). *Winning sustainability strategies: Finding purpose, driving innovation and executing change*. Springer.
- Mårtensson, A., Snyder, K., & Ingelsson, P. (2018). Interlinking Lean and sustainability: how ready are leaders? *The TQM Journal*.
- Mohammadi, Mehdi. karimi, Razieh. Turkzadeh, Jafar. Salami, ghasem. Shamshiri, Babak. (2019). Structural equation modeling of sustainable ethical leadership competencies and sustainable development outcomes - the mediator role of sustainable ethical leadership functions. (In Persian).
- Muhic, M., & Bengtsson, L. (2019). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: a stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*, 1-22.



- Nisha, N. T., Nawaz, N., Mahalakshmi, J., Gajenderan, V., & Hasani, I. (2022). A Study on the Impact of Sustainable Leadership and Core Competencies on Sustainable Competitive Advantage in the Information Technology (IT) Sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663.
- Nasir, A., Zakaria, N., & Zien Yusoff, R. (2022). The influence of transformational leadership on organizational sustainability in the context of industry 4.0: Mediating role of innovative performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105575.
- Obaya, M., Robert, V., Lerena, O., & Yoguel, G. (2020). Dynamic capabilities in the software and information services industry. A case-study analysis in Argentina from a business model perspective. *Innovation and Development*, 10(1), 89-116.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises.
- Penalva, J. (2022). Innovation and leadership as design: a methodology to lead and exceed an ecological approach in Higher Education. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 430-446.
- Rahmati Kohroodi, Sara. Shams Moorkani, Gholam Reza. Shami Zanjani, Mahdi. Abolghasemi, Mahmoud. (2021). Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Digital Leaders through Meta-Synthesis Method. (In Persian).
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Abdullah, M. I., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Exploring a Pathway to Sustainable Performance in Manufacturing Firms: The Interplay between Innovation Capabilities, Green process and Product Innovations and Digital Leadership. *Sustainability*, 14(10), 5945.
- Shevyakova, A., Munsh, E., Arystan, M., & Petrenko, Y. (2021). Competence development for Industry 4.0: Qualification requirements and solutions. *Insights into Regional Development*, 3(1), 124-135.
- Submitter, G. A. T. R., Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context. *Journals and Saputra, Nopriadi and Saputra, Aldy Maulana, Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context (December 31, 2020). Reference to This Paper Should Be Made as Follows: Saputra, N, 208-216.*
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
- Szromek, A. R. (2021). The Sustainable Business Model of Spa Tourism Enterprise—Results of Research Carried Out in Poland. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 73.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Temelkova, M. (2018). Skills for digital Leadership-Prerequisite for developing high-tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74.
- Tian, H., & Suo, D. (2021). The Trickle-Down Effect of Responsible Leadership on Employees' Pro-Environmental Behaviors: Evidence from the Hotel Industry in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11677.
- Vicente, A. R. P., Ferasso, M., & May, M. R. (2018). Dynamic capabilities development and business model innovation: Evidences from IT industry in an emerging country. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17(2), 226-248.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Yang, J., & Lew, J.Y. (2020). Implementing sustainable human resources practices: Leadership style matters, *Sustainability*, 12(5), 1794.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۳، پائیز ۱۴۰۱
ISSN : 2783-3984

مدل شایستگی رهبران کسب و کار با هدف پایداری در عصر تحول دیجیتال
کدمقاله: HRC-2211-1075

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
Zhao, F., Kang, T. W., & Kang, M. (2022). Linking Intellectual Leadership Practices to Sustainability Outcomes: Moderated Mediation Effect of Employees' Multifunctionality. *Sustainability*, 14(7), 3855.

