

Research Paper (Qualitative)

eISSN: 2980-8359

Designing the behavioral model of managers in the digital age with the foundation's data approach

Farahangiz Abdollahzadeh Namini¹ , Rouhollah Samiei² , Alireza Mazidi² 

1- PhD candidate, Department of Management, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katul, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katul, Iran

Receive:

25 August 2023

Revise:

17 January 2024

Accept:

28 February 2024

Abstract

The purpose of this research is to design the behavioral model of managers in the digital era by the approach of data-based theory. The research method is applicable in terms of purpose, and exploratory in terms of nature. The statistical population of the research is the managers of petrochemical companies affiliated to the National Company of Petrochemical Industries of Iran. 8 members of the participating team were selected by the purposeful sampling method. To collect and analyze the data, the foundation's data theory research strategy was used. The data collection tool is a semi-structured interview. Data analysis and model design were done in three stages of open, central and selective coding. The findings indicate that causal conditions include human factors, environmental factors, and organizational factors; the main phenomenon of managers' behavior include communications and interactions, trust, decision-making in uncertainty, personality traits, and digital behavior; background conditions include digital knowledge and understanding, digital education and culture, management of experience and digital talent and skills, future-oriented and digital strategic thinking, change management, and digital leadership ability; intervening conditions include digital mentality and attitude, manager's intelligence, manager's values, and the innovation and nature of business and industry; strategies and mechanisms include innovation and learning strategy, retention strategy, digital combination and focus, digital participation strategy, and digital leadership and governance strategy; and consequences includes consequences of individual dimensions and organizational dimensions.

Keywords:

behavior pattern of managers, digital mentality and attitude, innovation and the nature of business, digital focus, digital participation, digital era

Please cite this article as (APA): Abdollahzadeh Namini, F., Samiei, R., & Mazidi, A. (2024). Designing the behavioral model of managers in the digital age with the foundation's data approach. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 302-323.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.422332.1229>



Publisher: Iranian Business Management Association

Creative Commons: CC BY 4.0



Corresponding Author: Rouhollah Samiei

Email: r-samiei@aliabadiu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Undoubtedly, the growth and development of any organization depends on the development of human capital of that organization. Paying attention to human capital is one of the basic pivotes of the development of organizations. Human capital is considered the most valuable source of the organization's resources, which can form the competitive advantage of today's organizations to deal with the vast environmental changes. Capable human resources are the winning card of today's organizations (Poureza et al, 2021). Employees (managers) have also been mentioned in organizations as one of the types of human capital that are influential in the growth and development of the organization. Therefore, employees (managers) are the most important assets of companies on the way to success (Sirghani et al, 2023). The growth and development of the organization has been found to be effective in creating the capacity of the employees (managers) in order to meet the current and future needs of the organizations. Accordingly, every organization relies on its employees to expand competitiveness and profitability (Sirghani et al, 2023).

When talking about the behavioral pattern of managers in the digital age, the first thing that comes to mind is the effective functional and organizational outcomes resulting from the strategy and guidance of that manager. Managers are known as one of the driving factors and the basic engine of change and transformation in the management of an organization, and in accordance with strategic, technological approaches and moving in the digital direction, including the fundamental variables in organizational transformation and effectiveness. Without the presence of a capable manager, with knowledge and leadership skills in managing the affairs of employees and directing the organization, the implementation of many large and strategic plans and projects will not be easily possible and realized. (Malekzadeh & Sadeghi, 2017). This research is based on the search for an answer to this question: What is the behavioral model of managers in the digital age with the approach of data-based theory?

Theoretical Framework

The behavior of managers in the digital age

In the era of digital transformation, digital behaviors and skills for managers and employees include a new perception of talent; meaning the development of core skills to increase organizational performance: leadership, analysis, advanced skills in problem solving, decision-making, and design thinking. In this process, managers become producers - creative content and storytelling; content distributors through social media platforms; receiver - creating resonance and interaction through selected responses; analyst - monitoring the dynamics of the social media industry; consultant - activating and supporting the 360 degree environment in the use of social media; architect – use social media for key business functions (Deiser & Newton, 2013). CEOs and HR leaders are focused on understanding and creating a shared culture, designing a work environment that engages people, and creating a new model of leadership and career development by adopting digital technologies (Rachinger, 2019).

Arenage et al, (2023) investigated the main competencies required for entrepreneurial leadership style in the digital age and effectiveness in innovative organizations. In this study, 119 leaders in the technology sector were investigated. Seven latent variables that give meaning to a new style have been identified through factor analysis. The results of this research have shown that teamwork, motivation and risk-taking have a direct and significant effect. These factors have been identified among the most developed competencies. Therefore, these factors have the greatest impact on the kind leadership style, that is, a style that is based on kindness, support, gentleness and kindness with colleagues. Creativity and

caring for others have shown the least impact. In this research, tools are also provided to improve competencies with the least impact and ultimately lead to compassionate entrepreneurship. In addition, it has been shown in this research that the entrepreneurial attitude improves the quality of the entrepreneurial ecosystem for business management. Chenari & Habibinia (2022) have conducted a research on emotions and feelings on the leadership style of managers in government organizations. In this research, it has been stated that emotional intelligence is a new achievement in the science of psychology, and has recently entered the field of management, and includes understanding and identifying feelings and emotions in people and using this perception to make appropriate decisions in daily life. This research was conducted to study the effect of emotions and feelings on the leadership style of managers. The results of the investigated research indicate that managers and leaders who have a higher level of emotional intelligence have a more favorable and effective leadership, because this group of managers has the ability to adopt the appropriate interactive style to guide and lead the organization effectively by understanding the requirements and environmental situation.

Research methodology

The research method is applicable in terms of purpose, and exploratory in terms of nature. The statistical population of the research is the managers of petrochemical companies affiliated to the National Company of Petrochemical Industries of Iran. 8 members of the participating team were selected by the purposeful sampling method. To collect and analyze the data, the foundation's data theory research strategy was used. The data collection tool is a semi-structured interview.

Research findings

Data analysis and model design were done in three stages of open, central and selective coding. The findings indicate that causal conditions include human factors, environmental factors, and organizational factors; the main phenomenon of managers' behavior include communications and interactions, trust, decision-making in uncertainty, personality traits, and digital behavior; background conditions include digital knowledge and understanding, digital education and culture, management of experience and digital talent and skills, future-oriented and digital strategic thinking, change management, and digital leadership ability; intervening conditions include digital mentality and attitude, manager's intelligence, manager's values, and the innovation and nature of business and industry; strategies and mechanisms include innovation and learning strategy, retention strategy, digital combination and focus, digital participation strategy, and digital leadership and governance strategy; and consequences includes consequences of individual dimensions and organizational dimensions.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of designing the behavioral model of managers in the digital era with the approach of data-based theory. The results of this research are in agreement with the results of Arenage et al, (2023), Firouzbakh & Rezaiean (2022), Chenari & Habibinia (2022), Ramazanifar (2022), Weber et al, (2022), Magesa & Janathan (2020), Singh et al., (2019), and Kelantari et al, (2019). Arenage et al, (2023) showed that teamwork, motivation and risk-taking have a direct and significant effect. These factors have been identified among the most developed competencies. Therefore, these factors have the greatest impact on the kind leadership style, that is, a style that is based on kindness, support, gentleness and kindness with colleagues. Creativity and caring for others have shown the least impact. In this research, tools are also provided to improve competencies with the least impact

and ultimately lead to compassionate entrepreneurship. In addition, it has been shown in this research that the entrepreneurial attitude improves the quality of the entrepreneurial ecosystem for business management.

According to the results of the research, the following suggestions are presented:

For innovation and learning, managers need digital knowledge and understanding - in facing the challenges of digitalization of business, so it is suggested that digital talent and skills managers should be provided by training and developing digital culture - in the context of experience management (employees and customers).



طراحی مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال با رویکرد داده بنیاد

فرح انگیز عبداللهزاده نمینی^۱ ID، روح الله سمیعی^۲ ID، علیرضا مزیدی^۲ ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال با رویکرد نظریه داده بنیاد می باشد. روش پژوهش از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت اکتشافی می باشد. جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت های پتروشیمی وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می باشد. با روش نمونه گیری هدفمند ۸ نفر تیم مشارکت کننده انتخاب شدند. برای گردآوری و تحلیل داده ها از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها و طراحی الگو، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. یافته ها حاکی از آنست که، شرایط علی شامل (عوامل انسانی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی)، پدیده اصلی رفتار مدیران شامل (ارتباطات و تعاملات، اعتمادبخشی، تصمیم گیری در عدم قطعیت، ویژگی های شخصیتی و منش دیجیتال)، شرایط زمینه ای شامل (شناخت و فهم دیجیتال، آموزش و فرهنگ دیجیتال، مدیریت تجربه و استعداد و مهارت دیجیتال، تفکر آینده نگری و استراتژیک دیجیتال، مدیریت تغییر و قابلیت رهبری دیجیتال)، شرایط مداخله گر شامل (ذهنیت و نگرش دیجیتال، هوش مدیر، ارزش های مدیر، و نوآوری و ماهیت کسب و کار و صنعت)، راهبردها و مکانیزم ها شامل (راهبرد نوآوری و یادگیری، راهبرد حفظ، ترکیب و تمرکز دیجیتال، راهبرد مشارکت دیجیتال و راهبرد هدایت و حکمرانی دیجیتال) و پیامدها شامل (پیامدهای ابعاد فردی و ابعاد سازمانی) می باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۳


تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۹

کلید واژه ها:

الگوی رفتار مدیران، ذهنیت و نگرش دیجیتال، نوآوری و ماهیت کسب و کار، تمرکز دیجیتال، مشارکت دیجیتال، عصر دیجیتال

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عبداللهزاده نمینی، فرح انگیز، سمیعی، روح الله، مزیدی، علیرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳۲۳-۳۰۲. ۴(۱).

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.422332.1229>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: r-samiei@aliabadiu.ac.ir

نویسنده مسئول: روح الله سمیعی

مقدمه

بی‌تردید رشد و پیشرفت هر سازمانی در گرو توسعه سرمایه‌های انسانی آن سازمان نهفته است. توجه به سرمایه انسانی یکی از محورهای اساسی توسعه یافتگی سازمان‌ها بشمار می‌آید. سرمایه‌های انسانی ارزشمندترین منبع از منابع سازمان محسوب می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی را جهت مقابله با تغییرات وسیع محیطی شکل دهند. منابع انسانی توانمند برگ برنده سازمان‌های عصر حاضر به شمار می‌روند (Poureza et al, 2021).

از کارکنان (مدیران) نیز در سازمان‌ها به عنوان یکی از انواع سرمایه‌های انسانی که در مسیر رشد و بالندگی سازمان قدم برداشته و تاثیرگذار هستند نام برده شده‌اند. بدین رو کارکنان (مدیران) مهم‌ترین دارایی‌های اساسی شرکت‌ها در راه دستیابی به موفقیت هستند (Sirghani et al, 2023). رشد و توسعه سازمان را در گرو ایجاد ظرفیت کارکنان (مدیران) به منظور برآورده ساختن نیازهای فعلی و آینده سازمان‌ها مؤثر دانسته‌اند. به تبع هر سازمانی برای گسترش رقابت پذیری و سود آوری به کارکنان خود متکی است (Sirghani et al, 2023). کارکنان (مدیران) در سازمان‌ها به عنوان یکی از انواع سرمایه‌های انسانی که در مسیر رشد و بالندگی سازمان قدم برداشته و تاثیرگذار هستند نام برده می‌شود. در این میان سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند با اتکاء به منابع انسانی و توانمندسازی آنها توان رقابتی خود را حفظ نمایند و به طور مستمر به خلق دانش‌های نو و کسب مهارت‌های جدید در سازمان بپردازند (Poureza et al, 2021). توجه به کارکنان (مدیران) از طریق ارتقا مهارت و قابلیت‌های آنها که بعضاً از مسیر انتخاب‌های استراتژیک سازمان تجلی می‌یابد، این امر کمک می‌کند تا در ایفای نقش‌های رهبری و بین فردی و مهارت‌های انسانی خود بهتر عمل نمایند. مدیری که به واسطه اقدامات مدیریت، رهبری، توسعه فردی و اقدامات پیشرفته شغلی مسیر رشد و توسعه را پشت سر می‌گذراند، به نوعی از یادگیری و تغییر در رفتار دست می‌یابد (Jangbahadur & Sharma, 2017).

توجه به مدیران توانمند و شایسته که در مواجهه با تغییرات کسب و کار بتوانند پاسخگوی نیازهای آینده آن سازمان باشند از دیرباز دغدغه سازمان‌ها بوده است، سازمان‌های ایرانی نیز از این امر بی‌نصیب نمانده‌اند. یکی از انواع سازمان‌های ایرانی که همواره دغدغه مند دارا بودن مدیرانی شایسته و با قابلیت‌های مواجهه با تحولات معاصر شناخته شده‌اند شرکت‌های وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران نام برده شده‌اند. شرکت‌های پتروشیمی با قدمتی بیش از ۵۰ سال به دلیل توزیع سود سهام در میان سهامداران خود از محبوبیت بالایی در کشور برخوردار می‌باشند. پتروشیمی‌ها همواره مورد توجه ذی‌نفعان مختلف سازمانی و رهبران در اداره امور این شرکت‌ها واقع شده‌اند (Bahrami, 2018). شرکت‌های پتروشیمی پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران تا سال ۱۳۷۶، با فراز و نشیب‌های فراوانی همچون جنگ تحمیلی، تحریم و ... را پشت سر گذرانیده و در عبور از سنتی به توسعه و مدرن شدن از یک سو و از سوی دیگر در مسیر خصوصی شدن از سال ۸۶ تاکنون همواره با تغییرات مدیریتی و تحولات کسب و کاری بسیاری روبه رو شده‌اند. با مرور گزارش‌ها از سال‌های ۸۶ و مطالعات انجام شده یکی از محورهایی که در فرایند خصوصی سازی این شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفته است، آینده نگری و رویکردهای استراتژیک در اداره آینده این شرکت‌ها و در رویارویی با تغییرات فناوری در عصر دیجیتال است (Gary White & Hosseini Eskandian, 2020). در برخی از مطالعات همواره نبود استراتژی مدون، تأمین مواد اولیه، بازاریابی، ناتوانی فنی، مشکل نقدینگی و ضعف مدیریتی از جمله دلایل عقب ماندگی این مجموعه‌ها شناسایی و معرفی شده‌اند (Karimi, 2017).

در حال حاضر ۶۸ مجتمع پتروشیمی فعال از زمره شرکت‌های وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در حال فعالیت در کشور می‌باشند که طرح‌های توسعه‌ای جدیدی در سطح ملی برای آنها تعریف شده است. براساس مطالعات انجام شده اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عظیم ملی به منظور تغییر و تحولات کسب و کاری در شرکت‌های پتروشیمی از جمله مهم‌ترین مسائل و مشکلات آن‌ها در سال‌های اخیر بیان شده‌اند. مطالعات نشان می‌دهند که رشد و توسعه یافتگی در این شرکت‌ها در سطحی ملی و فراملی همواره دغدغه پتروشیمی‌ها بوده است. این مهم تا بدان جایی اهمیت یافته است که در بیانات مقام معظم رهبری از سال‌های ۱۳۷۵ تا کنون به دفعات به آن توجه ویژه‌ای شده است. در مروری بر فرمایشات رهبر معظم انقلاب درباره نقش و جایگاه صنعت پتروشیمی در اردیبهشت ۱۳۹۹، علاوه بر آنکه اهمیت رشد این صنعت را در سال‌های اخیر اثبات می‌کند، مسئولیت تصمیم‌گیران و قانونگذاران و مسئولان کشور را در هموار ساختن مسیر توسعه پتروشیمی‌ها و در تکمیل جهش دوم و پیشبرد جهش سوم، دوچندان می‌نمایاند (Shokohi et al, 2020).

زمانی که سخن از الگوی رفتاری مدیران در عصر دیجیتال به میان می‌آید اولین نهاده‌ای که در ذهن ترسیم می‌شود نتایج اثربخش عملکردی و سازمانی حاصل از راهبرد و هدایت آن مدیر است. مدیران به عنوان یکی از عوامل پیشران و موتور محرکه اساسی تغییر و تحول در اداره یک سازمان و در تناظر با رویکردهای استراتژیک، فناورانه و حرکت در مسیر دیجیتال از جمله متغیرهای اساسی در تحول و اثربخشی سازمانی شناخته می‌شوند. بدون حضور مدیری توانمند، با دانش و مهارت‌های رهبری در اداره امور کارکنان و هدایت سازمان - اجرای بسیاری از طرح‌ها و پروژه‌های کلان و استراتژیک به آسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. (Malekzadeh & Sadeghi, 2017). در تازه‌ترین مطالعه مؤسسه دیلویت (Deloitte) که بطور مشخص به نقش مدیران در تحول دیجیتال پرداخته شده است، در این مطالعه به انواع مختلف تحول دیجیتال، در اشکال و اندازه‌های متفاوت اشاره شده است که چگونه مدیران هوشمند، رهبری خود را بر اساس این دگرگونی‌ها تنظیم می‌کنند. تاکید بر نقش مدیران در تعیین دقیق هدف سازمان از تحول و ارزیابی میزان آمادگی سازمان برای پذیرش آن از جمله مواردی است که بر آن متمرکز شده تا با استفاده از اهرم‌های مدیریتی خود در رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی، شرایط و ظرفیت‌های لازم را خلق کنند. در مطالعه دیگری با ۲۳ مدیر در کسب و کارهای بین‌المللی درباره تحول دیجیتال نشان داده شده است، تشخیص اقدامات حیاتی و دقیقی که رهبران بسته به اهداف دیجیتالی سازمان خود، وضعیت و ظرفیت فعلی سازمان و میزان تغییرات مورد نیاز که باید محقق کنند بر عهده نقش‌های رفتاری و عملگری ایشان نهاده شده است بنابراین حضور یک رهبر دیجیتال قدرتمند که بتواند کارکنان را با اهداف سازمانی همسو ساخته و تعهد و مشارکت آنان را در اجرای تحول دیجیتال جلب کند، قابل توجه است (Ahadi, 2023).

بطور کلی الزام به دانش و مهارت‌های مدیریتی و رهبری از یک سو و مهارت تصمیم‌گیری، فهم و آگاهی نسبت به تغییرات و تحولات محیطی، درک ماهیت کسب و کار - در کنار سایر نقش‌ها و ارزش‌های انسانی - در عبور از مسائل عصر دیجیتال از جمله مسائلی است که عملکرد فردی و سازمانی یک مدیر را تحت الشعاع قرار می‌دهند و البته شرکت‌های پتروشیمی از این بدیل بی‌نصیب نمانده‌اند. با توجه به اثربخشی و نقش آفرینی مدیران در عرصه‌های مختلف سازمان‌ها و توجه به نقش و جایگاه استراتژیک شرکت‌های پتروشیمی‌ها به عنوان یکی از مهمترین محورهای اقتصادی کشور از سوی دیگر اهمیت ارزش آفرینی و دارا بودن مدیران توانمند و شایسته به عنوان یکی از ضرورت‌های

رشد و توسعه یافتگی در شرکت‌ها و عصر دیجیتال که از آن به عنوان فرایندی برای بازسازی اقتصادها، نهادها و جامعه در سطح سیستم‌ها نام برده می‌شود (Ramzanpanah et al, 2020).

شرکت‌های پتروشیمی ذیل شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران مشتمل بر ۶ هلدینگ بدین رو است که مجموعه شرکت‌های پتروشیمی وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران مشتمل بر ۶ هلدینگ تحت عنوان شرکت صنایع پتروشیمی ایران، شرکت سرمایه گذاری نفت و گاز و پتروشیمی تأمین، شرکت سرمایه گذاری تجاری شبستان، شرکت گروه باختر، شرکت پتروفهرنگ و شرکت انرژی سپهر علی مجموعاً ۶۸ شرکت می‌باشند که بایش از سه دهه تغییرات کسب و کاری مختلف در عبور از عصر دیجیتال واقع شده‌اند. با عنایت به اینکه عصر دیجیتال را به عنوان فرایندی برای بازسازی اقتصادها، نهادها و جامعه در سطح سیستمی نام برده می‌شود، این مساله که مدیران و رهبران شرکت‌های پتروشیمی وابسته به شرکت صنایع ملی پتروشیمی ایران با چه الگوی (مدل) رفتاری - به هدایت امور کارکنان و سازمان در مسیر تحقق نقشه راه توسعه در افق ۱۴۱۱ برخورد کنند مساله اصلی این پژوهش است. تاکید می‌شود با توجه به اینکه عصر دیجیتال زمینه ساز و بستر جدیدی از فرصت‌ها برای بروز نتایج عملکردی مدیران است که بتوانند ظرفیت‌های نوینی را به منظور خلق ارزش برای آینده کارکنان و سازمان ترسیم نمایند، هنگامی که عصر دیجیتال به عنوان عامل تحول سازمانی از یک سو و عملکرد ارزش آفرین مدیران در هم تنیده می‌شوند، این مهم ضرورت می‌یابد درجایی که عصر دیجیتال نیازمند مهارت‌های امنیت اطلاعات، مهارت‌های مدیریت تأمین کننده فناوری اطلاعات و ارتباطات مهارت‌های معماری سازمانی مدیریت فرآیند کسب و کار و مهارت‌های رهبری الکترونیکی، تجسم داده / تحلیل داده و مهارت‌های محاسباتی با کارآیی بالا و مهارت‌های طراحی تجربه نگهداری، کدنویسی و مهارت‌های ساخت اپلیکیشن ... است. این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال با رویکرد نظریه داده بنیاد چگونه می‌باشد؟

ادبیات نظری

رفتار مدیران در عصر دیجیتال

عصر دیجیتال در حال تغییر روشی است که سازمان در آن مهارت‌ها را برای نسل جدیدی از کارکنان جذب، انتخاب و توسعه می‌دهد. در حال حاضر، برای بهبود عملکرد سازمانی، منابع انسانی راه‌حل‌های دیجیتالی را برای مشاغل و کارمندان ارائه می‌کند، راه‌حلی که باعث ایجاد تعامل و تجربیات جدید برای کارکنان می‌شود. دیجیتالی شدن (یعنی فرآیند تبدیل داده‌های آنالوگ به مجموعه داده‌های دیجیتال) چارچوبی برای دیجیتالی شدن کارها است که به عنوان بهره‌برداری از فرصت‌های دیجیتالی تعریف می‌شود. سپس تحول دیجیتال به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که برای بازسازی اقتصادها، نهادها و جامعه در سطح سیستمی استفاده می‌شود (Unruh & Kiron, 2017). در حالی که فرصت دیجیتال تغییرات در تمام سطوح اجتماعی را در بر می‌گیرد، دیجیتالی شدن با استفاده از ترکیب فناوری‌های مختلف (مانند فناوری‌های ابری، حسگرها، داده‌های بزرگ، چاپ سه بعدی) احتمالات پیش‌بینی نشده‌ای را می‌گشاید و پتانسیل ایجاد محصولات، خدمات جدید را به شدت ارائه می‌دهد (Matzler et al, 2016). این نوآوری‌ها می‌تواند منجر به اشکال جدید همکاری بین شرکت‌ها یا اصلاح روابط با مشتریان و کارکنان شود. در نتیجه، استفاده جدید از فناوری‌های

دیجیتال، شرکت‌ها می‌توانند از نظر تجربه استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری کارکنان و کارایی کار، زنجیره‌های تأمین بهینه، افزایش وفاداری و رضایت مشتری، به موفقیت دست یابند (Kaufmann, 2015). با این حال، افزایش تعداد فرصت‌های ناشی از دیجیتالی‌سازی بر شرکت‌ها فشار می‌آورد تا "به طور انتقادی استراتژی فعلی خود را منعکس کنند" و "به‌طور سیستماتیک و زود هنگام فرصت‌های تجاری جدید را شناسایی کنند" (Kiel et al, 2016) و به مدیرانی نیاز دارد که به طور قابل توجهی یک یا چند جنبه از مدل‌های کسب و کار خود را تطبیق دهند یا حتی مدل‌های کاملاً جدیدی را طراحی کنند. در یکی از آخرین نظرسنجی‌ها در مورد دیجیتالی شدن (McKinsey Global, 2014) مدیران خرد گزارش دادند که مدیران عامل آنها "بیش از هر زمان دیگری درگیر تلاش‌های دیجیتالی هستند" اما در عین حال آنها می‌گویند که "شرکت‌های آنها باید به کلیدهای مربوطه رسیدگی کنند".

از آنجایی که نوآوری‌های فن‌آوری باید به‌طور مناسب اجرا شوند، به نظر می‌رسد رهبران برای «پایه‌سازی و تسهیل تحول دیجیتال» حیاتی هستند. برای اینکه بتوانند این کار را انجام دهند، رهبران باید بدانند که فناوری‌های اجتماعی و دیجیتال ماهیت کار را تغییر می‌دهند و باید شیوه کار خود را بر این اساس تطبیق دهند (Hannet, 2015). علاوه بر این، رهبران باید به عنوان الگو عمل کنند، ارزش‌های فرهنگی را ترویج و تداوم بخشند و نگرش حمایتی نسبت به تغییر را تشویق کنند، ساختارهای سازمانی و حاکمیتی مناسب را اجرا کنند و اطمینان حاصل کنند که کارکنان دانش دیجیتالی عمیقی دارند (Day et al, 2014). مدیران اجرایی همچنین باید موانع استفاده از فناوری‌های جدید را از بین ببرند و فرصت‌هایی را برای کارمندان فراهم کنند تا با آنها کار کنند. علاوه بر این، مدیران اجرایی باید کسانی باشند که راه‌هایی برای حمایت از تغییر به سمت انعطاف‌پذیری، استفاده جریان محور از ابزارهای دیجیتال و یک رابطه آگاهانه با فناوری‌های دیجیتال کشف کنند (Tarafdar, 2016). (Gratton, 2016) دریافت که بسیاری از افراد در زندگی روزمره خود بیشتر از محل کار از فناوری‌های دیجیتال استفاده می‌کنند و بر این اساس، تأثیرات مثبت مرتبط با فناوری را به جای کارشان با زندگی روزمره خود مرتبط می‌کنند. ایجاد الگوهای استفاده آگاهانه برای فن‌آوری‌های جدید، با در نظر گرفتن تضادهای بالقوه کار و غیر کاری که ممکن است در صورت احساس دلبستگی دائمی کارکنان به کار، به‌ویژه وظیفه مدیران اجرایی است. به گفته (Colbert et al, 2016) چنین الگوهای استفاده آگاهانه با "زمان برای تفکر متمرکز، فرصت‌های بهبود و همکاری مؤثر" مشخص می‌شود.

در عصر تحول دیجیتال رفتارها و مهارت‌های دیجیتال برای مدیران و کارکنان شامل برداشت جدید از استعداد به معنای توسعه مهارت‌های اصلی برای افزایش عملکرد سازمانی است: رهبری، تجزیه و تحلیل، مهارت‌های پیشرفته در حل مسئله، تصمیم‌گیری، و تفکر طراحی. در این فرآیند، مدیران به تولیدکنندگان تبدیل می‌شوند - محتوای خلاقانه و روایت‌گویی. توزیع‌کنندگان محتوا از طریق پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی؛ گیرنده - ایجاد طنین و تعامل از طریق پاسخ - های انتخابی. تحلیلگر - نظارت بر پویایی صنعت رسانه‌های اجتماعی؛ مشاور - فعال کردن و پشتیبانی از محیط ۳۶۰ درجه در استفاده از رسانه‌های اجتماعی؛ معمار - از رسانه‌های اجتماعی برای عملکردهای کلیدی کسب و کار استفاده کنید (Deiser & Newton, 2013). مدیران عامل و رهبران منابع انسانی بر درک و ایجاد یک فرهنگ مشترک، طراحی یک محیط کاری که افراد را درگیر می‌کند، و ایجاد مدل جدیدی از رهبری و توسعه شغلی با پذیرش فناوری‌های دیجیتال متمرکز هستند (Rachinger, 2019). همچنین رفتارهای مدیران در عصر دیجیتال شامل مهارت‌هایی در حوزه‌های متعدد

است: مهارت‌های امنیت اطلاعات؛ مهارت‌های مدیریت تأمین کننده فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ مهارت‌های معماری سازمانی؛ مهارت‌های مدیریت فرآیند کسب و کار؛ مهارت‌های بازاریابی دیجیتال؛ مهارت‌های رهبری الکترونیکی؛ تجسم داده‌ها/ تجزیه و تحلیل داده‌ها، مهارت‌های محاسباتی با کارایی بالا و مهارت‌های طراحی تجربه کاربر. مهارت-های نگهداری، مهارت‌هایی که به احتمال زیاد خارج از کشور هستند: کدنویسی/مهندسی نرم‌افزار/مهارت‌های ساخت اپلیکیشن و مهارت‌های تست نرم‌افزار (Mihleiza, 2017). براین اساس رفتار مطلوب مدیران در عصر دیجیتال از مولفه-های متعددی تشکیل شده است که می‌تواند به بهبود فعالیت‌ها و فرایندهای کاری سازمان کمک کرده و مدیران را در مسیر توسعه فردی و سازمانی ارتقاء بخشد.

پیشینه پژوهش

(Arenage et al, 2023) به بررسی شایستگی‌های اصلی مورد نیاز برای سبک رهبری کارآفرینانه در عصر دیجیتال و اثربخشی در سازمان‌های نوآور پرداختند. در این تحقیق ۱۱۹ رهبر در بخش فناوری مورد بررسی قرار گرفتند. هفت متغیر پنهان که به یک سبک جدید معنا می‌بخشند از طریق تحلیل عاملی شناسایی شده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داده است: کار تیمی، انگیزه و ریسک‌پذیری تأثیر مستقیم و معناداری دارند. این عوامل جزو توسعه یافته ترین شایستگی‌ها شناسایی شده‌اند. بنابراین، این عوامل بیشترین تأثیر را بر سبک رهبری مهربان یعنی سبکی که بیشتر مبتنی بر مهربانی، حمایتگری، ملایمت و مهربانی با همکاران است تکیه می‌کند. خلاقیت و مراقبتگری برای دیگران کمترین تأثیر را نشان داده است. در این تحقیق ابزارهایی هم برای هم برای بهبود شایستگی‌های با کمترین تأثیر و نهایتاً هدایت به به سمت کارآفرینی مهربان نیز ارائه شده است. ضمناً در این تحقیق نشان داده شده است که نگرش کارآفرینانه کیفیت اکوسیستم کارآفرینی را برای مدیریت کسب و کارها بهبود می‌بخشد.

(Firouzbakh & Rezaiean, 2022) در تحقیقی تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی مفهومی تحول دیجیتال سازمان‌های پروژه محور صنایع نفت و گاز ایران را انجام داده‌اند. هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل تحول دیجیتال برای این سازمان‌ها بوده است. این پژوهش، یک پژوهش کاربردی با رویکرد اکتشافی آمیخته بوده است. در بخش کیفی، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق، تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد و غربال‌گری مولفه‌ها با استفاده از فن دلفی فازی صورت گرفته شده است. در بخش کمی، جهت طراحی مدل از فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری و جهت اعتبارسنجی مدل پیشنهادی از مدل‌یابی معادلات ساختاری-پی‌آل اس استفاده گردید. نتایج این تحقیق نشان داده است که مدل تحول دیجیتال سازمان‌های پروژه‌محور در صنایع نفت و گاز، یک فرآیند سیستمی دارای ۹ وجه و ۵۳ عامل تأثیرگذار/تأثیرپذیر است. در این فرآیند، عوامل پیشران موجب تصمیمات راهبردی سازمان جهت بکارگیری نوآورانه فناوری دیجیتال و همزمان با آن ایجاد تغییرات ساختاری و رفتاری در سازمان می‌شود. تحول دیجیتال در این سازمان‌ها، باعث ایجاد تغییرات بنیادین در نقاط اهرمی فرآیندهای عملیاتی، خدمات و محصولات پروژه، تجربه ذینفعان پروژه، روابط سازمانی، مدیریت داده‌ها و دانش پروژه‌ها و مدیریت منابع و دارایی‌های فیزیکی شده و می‌تواند موجب بهبود عملکرد پروژه‌ها، بهبود ارتباطات تیم پروژه، افزایش قابلیت اطمینان، افزایش رضایت کارفرمایان، افزایش ایمنی

کار و حفاظت از محیط زیست شود، با وجود افزایش پیچیدگی سازمان، تحول دیجیتال از طریق کاهش هزینه باعث بهبود بهره وری، تمایز راهبردی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان خواهد شد که قابل توجه بوده است.

(Chenari & Habibinia, 2022) تحقیقی در خصوص بررسی عواطف و احساسات بر روی سبک رهبری مدیران در سازمان‌های دولتی انجام داده‌اند. در این تحقیق آورده شده است که هوش هیجانی به عنوان دستاوردی تازه در علم روانشناسی و به تازگی به عرصه مدیریت نیز وارد شده و مشتمل بر درک و شناسایی احساسات و عواطف در اشخاص و استفاده از این ادراک برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی روزمره می‌باشد. این پژوهش به منظور مطالعه تأثیر عواطف و احساسات بر روی سبک رهبری مدیران انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش‌های مورد بررسی، بیانگر آن است که مدیر و رهبری که از سطح هوش عاطفی بالاتری برخوردار می‌شوند رهبری مطلوب‌تر و اثر بخش‌تری دارند، چرا که این گروه از مدیران این قابلیت را دارند که با درک اقتضائات و وضعیت محیطی، سبک مناسب تعاملی را جهت هدایت و رهبری اثربخش سازمان در پیش می‌گیرند.

(Saeidi et al, 2022) تحقیقی در خصوص طراحی مدل ارتقا عملکرد مدیران از منظر کارشناسان انجام داده‌اند. در این تحقیق نیز اشاره شده است که امروزه با توجه به تغییرات سریع محیط، عملکرد مدیران در موفقیت سازمان‌ها نقش حیاتی دارد و بهبود عملکرد مدیران را می‌طلبد. بدین منظور این تحقیق بر آن شده است تا ابعاد و شاخص‌های ارتقاء عملکرد مدیران از منظر کارشناسان را در شهرداری شناسایی نماید. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نوع آمیخته و در دو مرحله انجام شده است. در بخش کیفی با ۱۳ نفر از کارشناسان شهرداری اصفهان که بیش از ده سال سابقه داشتند و با روش هدفمند انتخاب و مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد تا اشباع نظری حاصل گردید. در بخش کمی بر اساس شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه، پرسشنامه‌ای طراحی شد و در بین ۱۸۰ نفر از کارشناسان ستادی شهرداری اصفهان بصورت تصادفی توزیع گردید که روایی پرسشنامه با نظر خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ارزیابی شد. در نهایت داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل شدند. نتایج نشان داده است که چهار بعد مدیریتی، فردی، عملکردی و سازمانی به عنوان ابعاد ارتقاء عملکرد مدیران معرفی شده‌اند.

(RamazaniFar, 2022) در تحقیقی که با عنوان بررسی شاخص‌های اثرگذار مدیران تحول آفرین بر ریسک‌های نوآورانه را در شرکت پتروشیمی تهران انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی شاخص‌های اثرگذار مدیران تحول آفرین بر ریسک‌های نوآورانه بوده است. روش تحقیق از جمله پژوهش‌های پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه را از میان ۶۰ نفر از کارکنان (مدیران) شاغل با روش سرشماری انجام شده است. با استفاده از نرم افزار SPSS و در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی داده‌ها بدست آمده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن بوده است که علی‌رغم فرضیه تحقیق مبنی بر احصا رابطه معنا دار بین شاخص‌های اثرگذار (سن، تحصیلات، سابقه) با ریسک‌های نوآورانه - متغیر سن با هیچ یک از ابعاد ریسک‌های نوآورانه (توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و محیط) رابطه معنا داری را نشان نمی‌دهد. متغیر تحصیلات با ابعاد ریسک‌های نوآورانه (توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و محیط) نیز رابطه معنا دار ندارند. متغیر سابقه خدمت با ابعاد ریسک‌های نوآورانه (توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و محیط) نیز رابطه معنا داری نشان نداده است. لیکن در این تحقیق تصریح شده است که با توجه به نقش حیاتی مدیران برای سازمان یافتن شاخص‌هایی جهت

گزینش ریسک‌های نوآورانه می‌تواند سازمان (پتروشیمی) را در رسیدن به اهداف مورد نظر و دستیابی به سطوح مناسبی از بهره‌وری کمک نماید. ضمناً در این تحقیق بیان شده است که ضروری است مدیران و مسئولان ضمن توجه به این مؤلفه‌ها، زمینه را برای بهبود این عوامل فراهم نموده تا بتوانند سازمان را به بهره‌وری لازم در سطوح مختلف فعالیت خود برسانند.

(Weber et al, 2022) در تحقیقی تحت عنوان چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال؛ تجارب و مفاهیم نقش‌های رهبری در محیط‌های کسب و کاری مبتنی بر فناوری نشان داده‌اند که چگونه تغییرات قدرتمند برپایه تحول دیجیتال موضوع رهبری را بیش از گذشته پیچیده کرده است. و از این رهگذرچالش‌های جدیدی را برای موضوع رهبری در این قیبل از شرکت‌ها رقم زده است. در این تحقیق برپایه چارچوب ارزش‌های رقابت (CVF) مفروض برآن شده که رهبران باید نقش‌ها و رفتارهای متعددی را اتخاذ نمایند. هدف این تحقیق شناسایی نقش‌های رهبری مناسب در تحول دیجیتال و در پی آن برای اینکه نقش‌های CVF موجود هنوز مرتبط هستند یا خیر انجام شده است. این تحقیق از زمره تحقیقات کیفی به منظور شناسایی رفتارهای مدیران و رهبران مناسب در عصر دیجیتال انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که نقش‌های رهبری جدید برای مدیران در زمینه تحول دیجیتال ظاهر می‌شود. اگرچه کماکان هنوز برخی از نقش‌های CVF مرتبط هستند. اما سایرابعاد اصلاح می‌شود. یافته‌ها نشان داده است که رهبران نیازمند به الف) پیچیدگی رفتاری گسترده برای تسلط بر مواجهه با چالش‌های رهبری در حال ظهور و ب) در تحول دیجیتال را لازم دارند.

(Magesa & Janathan, 2020) به بررسی تکامل استراتژی در رهبری عصر دیجیتال پرداختند. نتایج نشان داده‌اند چگونه با تکامل تدریجی روند استراتژیک کسب و کارها در مسیر دیجیتالی شدن و درفعالیت‌های رهبران با استفاده از روش‌های دیجیتال نظیر: روش‌های پخش وب، اینترنت و اسکایپ در تعاملات و همکاری‌ها با کارکنان، دستخوش یک خلاء رهبری در بین اعضای سازمان شده‌اند.

(Singh et el, 2019) تحقیقی با عنوان چگونه مدیران عامل دیجیتال تحولات دیجیتال را دنبال می‌کنند؟ نقش پارامترهای طراحی سازمان انجام دادند. نتایج نشان داد مدیرعامل دیجیتال به بیش خاصی در طول مسیر تحول دیجیتال در سازمان دست می‌یابد.

(Kelantari et al, 2019) تحقیقی با عنوان تحلیل کیفی مبانی روانشناختی رفتار مدیریتی در آموزش عالی ایران انجام دادند. نتایج نشان داد رفتار مدیران شامل شخصیت، هوش، حافظه، استعداد، انگیزه، ادراک، هیجان و استرس می‌شود.

روش پژوهش

روش پژوهش از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت اکتشافی می‌باشد. جامعه هدف مدیران شرکت‌های پتروشیمی وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران هستند. با بهره‌گیری از مبانی نظری و پیشینه تحقیق به تحلیل محتوا و مرور گسترده مطالب به استخراج مفاهیم پرداخته شد. انجام مصاحبه عمیق نیم ساخته یافته با خبرگان و مدیرانی که با تحصیلات تجربه سابقه مدیریت و با عصر دیجیتال آشنایی داشته انجام شد. با روش نمونه‌گیری هدفمند ۸ نفر تیم مشارکت‌کننده انتخاب شدند، گردآوری داده تا مرز اشباع نظری در مصاحبه ۶ ام انجام و برای اطمینان ۲ مصاحبه دیگر انجام و مفاهیم مرتبط با پدیده تحقیق که مطرح می‌شد تکراری و مطلب جدیدی اضافه نشد. با رویکرد داده‌بنیاد به کدگذاری مفاهیم طی ۳ گام اصلی کدگذاری باز و محوری و انتخابی انجام و با استخراج تلفیق و ترکیب

مفاهیم دستهبندی در مقوله‌های بزرگ‌تر الگوی پارادایمی پژوهش ارائه گردید. در این پژوهش از تئوری داده بنیاد هم به عنوان یک روش تحقیق و هم به عنوان یک روش تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود. روش داده بنیاد فرآیند ساخت یک نظریه مستند و مدون است که از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده و تحلیل استقرایی داده‌ها انجام می‌گیرد. این روش برای پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که دارای مبنای نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون نیستند، به کار گرفته می‌شود. جهت شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و مدیران صاحب نظر در این حوزه انجام شد. با کمک نظریه داده بنیاد، مدلی مفهومی به منظور طراحی مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال در سطح شرکت‌های پتروشیمی وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با ابعاد و وجوه مختلف به دست می‌آید. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و طراحی الگو، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در مرحله اول کدگذاری باز مقوله‌گذاری داده‌ها به این صورت انجام گرفت که، با بهره‌گیری از سیر و حرکت مدام بین داده‌های اولیه، شباهت‌ها و تفاوت‌های بین مفاهیم بدست آمد و آن مفاهیم و داده‌هایی که با هم مشترک بودند در یک مقوله جداگانه نام‌گذاری و مرتب شد؛ به صورتی که اسم هر یک از مقوله‌ها تمام آن مفاهیم مشترک مربوطه را در بر می‌گیرد. جداول‌های کدگذاری به ترتیب از دو بخش تشکیل شده است: ۱. کدگذاری (باز) اولیه ۲. مقوله‌های اصلی (محوری) استخراج شده از کدگذاری اولیه، این دو مرحله از کدگذاری باز، در جداول جداگانه و به صورت پیوسته و در امتداد هم، به تفکیک مصاحبه شوندگان اول تا هشتم انجام گرفت. با توجه به مصاحبه‌های انجام گرفته از ابتدا و تا مصاحبه هشتم کدها به صورت تکراری در آمده و به حالت اشباع نظری رسیده است. براین اساس مصاحبه‌ها در این مرحله متوقف می‌شود و ادامه فرایند پژوهش انجام می‌گیرد.

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرآیند ساخت نظریه را به سهولت انجام دهد. در ادامه برای کدگذاری مقوله‌های فرعی جداول شرایط علی، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، پیامدها و پدیده اصلی ارائه می‌شود. ابتدا کدگذاری مقوله‌های فرعی برای شرایط علی بیان شده است.

جدول ۱. کدگذاری مقوله‌های فرعی شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی (محوری)	کد (باز)	ردیف
شرایط علی	عوامل انسانی	تحول دانش و مهارت‌های مورد نیاز دیجیتال	۱
		چالش‌های نیروی کار	۲
		تغییر در رابطه کار-ارزش	۳
		تخت شدن رابطه حقیقی-حقوقی	۴
	عوامل محیطی	سازگاری با اکوسیستم	۵

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۶	قدرت جامعه		
۷	رفتارهای الزام آور صنعت		
۸	الزام اجتماعی		
۹	انطباق با شرایط اقتصادی و رقابتی		
۱۰	پوست انداختن سازمان	عوامل سازمانی	
۱۱	تغییر در سازمان های سنتی		
۱۲	الزام به توسعه یافتگی		

شرایط علی رفتارهای مدیران به سه دسته و مقوله فرعی شامل عوامل انسانی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی دسته بندی شده است.

در جدول (۲) کدگذاری مقوله های فرعی پدیده اصلی بیان شده است. در این جدول مقوله اصلی پدیده اصلی (رفتار مدیران) در قالب مقوله های فرعی کدگذاری شده است.

جدول ۲. کدگذاری مقوله های فرعی پدیده اصلی

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۱	ارتباطات دیجیتال	ارتباطات و تعاملات	پدیده اصلی (رفتار مدیران)
۲	روابط باز با کارکنان		
۳	تعامل بالا با کارکنان		
۴	تسهیلگری		
۵	جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان		
۶	اطمینان و اعتماد	اعتمادبخشی	
۷	مورد اعتماد کارکنان		
۸	توان اقناع کردن		
۹	مهارت تصمیم گیری بر اساس Fact	تصمیم گیری در عدم قطعیت	
۱۰	ریسک پذیری		
۱۱	تصمیم گیری در شرایط ابهام		
۱۲	تصمیم گیری در محیط پیچیده		
۱۳	تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت		
۱۴	ویژگی کارزماتیک	ویژگی شخصیتی	
۱۵	صبور بودن		
۱۶	سازگاری و انعطاف پذیری		
۱۷	چابکی و تجربه گرایی		
۱۸	قابلیت انطباق پذیری	مَنَشِ دیجیتال	
۱۹	جهانی - محلی شدن رفتارها		

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۲۰	همنوایی با دیجیتالی شدن		
۲۱	رؤیایزدازی دیجیتال		

یافته‌های تحقیق نشان داد که پدیده اصلی رفتار مدیران از مقوله‌ها فرعی ارتباطات و تعاملات، اعتمادبخشی، تصمیم‌گیری در عدم قطعیت، ویژگی‌های شخصیتی و منش دیجیتال تشکیل شده است. در جدول (۳) کدگذاری مقوله‌های فرعی شرایط زمینه‌ای بیان شده است. در این جدول مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای در قالب مقوله‌های فرعی کدگذاری شده است.

جدول ۳. کدگذاری مقوله‌های فرعی شرایط زمینه‌ای

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۱	شناخت فناوری‌های جدید	شناخت و فهم دیجیتال	شرایط زمینه‌ای
۲	درک مفاهیم دیجیتال		
۳	شناخت استراتژی دیجیتال		
۴	شناخت ساختارها و فرایندهای دیجیتال		
۵	فهم مضامین دنیای دیجیتال		
۶	شناخت چالش‌های شبکه‌های اجتماعی		
۷	درک فضای دیجیتال		
۸	درک حساسیت‌های فضای دیجیتال		
۹	شناخت سازمان‌های دیجیتال		
۱۰	منابع دیجیتال		
۱۱	شناخت آثار متقابل		
۱۲	آموزش و فرهنگ‌سازی	آموزش و فرهنگ دیجیتال	
۱۳	سواد شبکه‌های اجتماعی		
۱۴	دانش دیجیتال		
۱۵	سواد دیجیتال		
۱۶	بینش فرهنگی		
۱۷	تغییر فرهنگی	مدیریت تجربه و استعداد دیجیتال	
۱۸	مدیریت تجربه دیجیتال		
۱۹	مدیریت استعدادهای دیجیتال		
۲۰	مهارت تسلط به تکنولوژی		
۲۱	مهارت‌های زیستن در فضای دیجیتال (دانش، مهارت و هوش)	تفکر آینده‌نگری و استراتژیک دیجیتال	
۲۲	فرایندهای داده‌کاوی، تحلیل و قضاوت		
۲۳	تفکر استراتژیک		

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۲۴	آینده‌شناسی و آینده‌نگری		
۲۵	تفکر داده‌محور		
۲۶	تفکر اکوسیستمی		
۲۷	هوشمندی فناورانه		
۲۸	بینش رقابتی		
۲۹	مقاومت در برابر تغییر		
۳۰	توانایی کاهش فضای استرس و اضطراب		
۳۱	تغییر در فرایند تولید		
۳۲	تغییر به کاربر محوری		
۳۳	هنر نفوذ رهبر		
۳۴	رهبران دیجیتال		
۳۵	مدیریت و رهبری پروژه		
۳۶	ویژگی‌های انگیزشی جذب و بکارگیری فرایندهای نو و فناورانه		
۳۷	رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری		
۳۸	توانایی هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی شدن		
۳۹	رهبری عملیاتی		
۴۰	رهبری آینده‌نگر		

براساس یافته‌های جدول ۴-۲۰ شرایط زمینه‌ای به مقوله‌های فرعی شناخت و فهم دیجیتال، آموزش و فرهنگ دیجیتال، مدیریت تجربه و استعداد و مهارت دیجیتال، تفکر آینده‌نگری و استراتژیک دیجیتال، مدیریت تغییر و قابلیت رهبری دیجیتال دسته‌بندی شده است. در جدول (۴) کد گذاری مقوله‌های فرعی شرایط مداخله‌گر بیان شده است. در این جدول مقوله اصلی شرایط مداخله‌گر در قالب مقوله‌های فرعی کد گذاری شده است.

جدول ۴. کد گذاری مقوله‌های فرعی شرایط مداخله‌گر

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۱	ذهنیت و طرز تلقی حمایت از تغییر	ذهنیت و نگرش دیجیتال	شرایط مداخله‌گر
۲	ذهنیت و طرز تلقی دیجیتال		
۳	نگرش دیجیتال		
۴	هوش دیجیتال	هوش مدیر	
۵	هوش هیجانی		
۶	هوش اجتماعی		
۷	ارزش‌های فرهنگی	ارزش‌های مدیر	

ردیف	کد (باز)	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۸	ارزش‌های شخصی و اجتماعی	نوآوری و ماهیت کسب و کار و صنعت	
۹	سنت‌ها، عرف و قانون جامعه		
۱۰	نوآوری دیجیتال		
۱۱	ماهیت صنعت		
۱۲	ماهیت کسب و کار دیجیتال		

یافته‌ها تحقیق نشان داد که پدیده اصلی شرایط مداخله‌گر از مقوله‌های فرعی ذهنیت و نگرش دیجیتال، هوش مدیر، ارزش‌های مدیر، و نوآوری و ماهیت کسب و کار و صنعت تشکیل شده است. در جدول (۵) کدگذاری مقوله‌های فرعی راهبردها و مکانیزم‌ها بیان شده است. در این جدول مقوله اصلی راهبردها و مکانیزم‌ها در قالب مقوله‌های فرعی کدگذاری شده است.

جدول ۵. کدگذاری مقوله‌های فرعی راهبردها و مکانیزم‌ها

ردیف	کد (باز) اولیه	مقوله فرعی (محوری)	مقوله اصلی
۱	بروسازی مشاغل و کارکنان	راهبرد نوآوری و یادگیری	راهبردها و مکانیزم‌ها
۲	یادگیری مهارت‌های جدید		
۳	باز یابی مهارت‌ها (مهارت دیجیتال)		
۴	نوآوری مداوم		
۵	نوآوری باز		
۶	ایجاد تخصص‌های جدید		
۷	تمرکز بر مشاغل کلیدی و حساس	راهبرد حفظ، ترکیب و	راهبردها و مکانیزم‌ها
۸	حفظ برخی از مشاغل حساس	تمرکز دیجیتال	
۹	ترکیب تکنولوژی‌ها	راهبرد مشارکت دیجیتال	
۱۰	مشارکت در خلق ارزش		
۱۱	ترکیب مشارکت - رقابت		
۱۲	مدیریت مشارکتی از نوع سهامداری کارکنان	راهبرد هدایت و حکمرانی دیجیتال	
۱۳	استراتژی «قدم زدن و گپ زدن»		
۱۴	نقشه راه دیجیتال		
۱۵	حکمرانی دیجیتال		
۱۶	سازماندهی دیجیتال		

یافته‌های این تحقیق نشان داد که پدیده اصلی راهبردها و مکانیزم‌ها از مقوله‌های فرعی راهبرد نوآوری و یادگیری، راهبرد حفظ، ترکیب و تمرکز دیجیتال، راهبرد مشارکت دیجیتال و راهبرد هدایت و حکمرانی دیجیتال تشکیل شده است.

در جدول (۶) کدگذاری مقوله‌های فرعی پیامدها بیان شده است. در این جدول مقوله اصلی پیامدها در قالب مقوله‌های فرعی کدگذاری شده است.

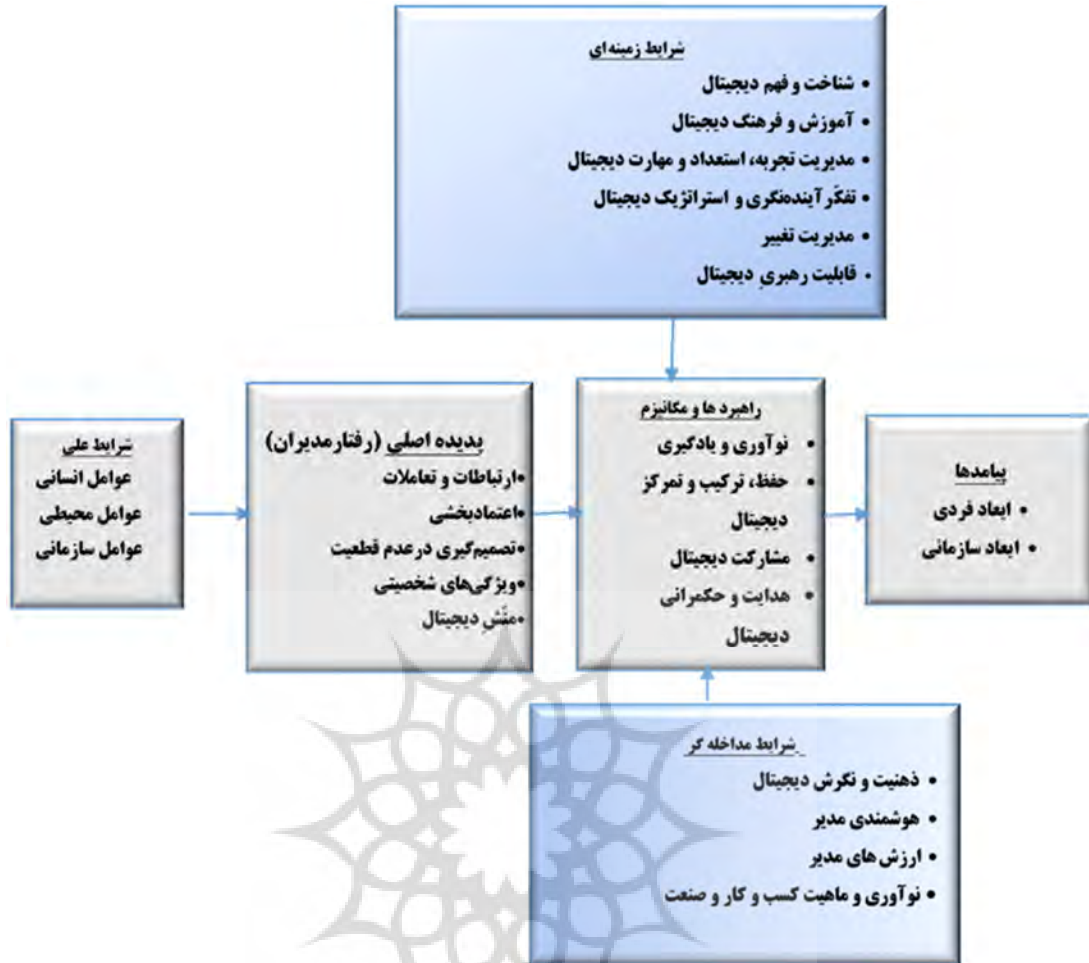
جدول ۶. کدگذاری مقوله‌های فرعی پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی (محوری)	کد (باز)	ردیف
پیامدها	ابعاد فردی	رضایت بخشی کارکنان	۱
		تغییر در رفتار	۲
	ابعاد سازمانی	تغییر در شیوه دریافت و پرداخت	۳
		تغییر در شیوه ارزیابی	۴
		توسعه و تغییر دیجیتال	۵

یافته‌های این تحقیق نشان داد که پدیده اصلی پیامدها از مقوله‌های فرعی پیامدهای ابعاد فردی و ابعاد سازمانی تشکیل شده است.

در ادامه به منظور درک مفهومی و بسط و گسترش مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال، در قالب مدلی کلی پژوهش ارائه شده است. شکل (۱) الگوی نهایی پژوهش به عنوان مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال و براساس کدگذاری انتخابی آورده شده است:





شکل ۱. مدل نهایی (مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال

در شرکت‌های پتروشیمی وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران)

بحث و نتیجه گیری

از دیرباز آمادگی و تجهیز سازمان‌ها به دارا بودن مدیرانی توانمند، حاذق و شایسته که به چالش‌های محیط کسب و کار و صنعت توجه داشته باشند و در راستای اعتلای اثربخشی سازمانی تلاش نمایند. دغدغه دولتمردان، مسئولان و رهبران سازمانی بوده است. شرکت‌های پتروشیمی وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران به عنوان یکی از مهمترین قطب‌های اقتصادی کشور و در عبور از چالش‌های توسعه یافتگی و تحقق نقشه راه توسعه این صنعت در افق ۱۴۱۱ نیز از این مهم بی‌بدیل نمانده است. از سویی مقارن شدن با عصر دیجیتال که از آن به عنوان فرایندی برای بازسازی اقتصادها، نهادها و جامعه در سطح سیستمی نام برده شده است. حرکت در افق چشم انداز ۱۴۱۱ توسعه پتروشیمی‌ها را تا حدودی مبهم و نامطمئن می‌نمایاند. هرچند عصر دیجیتال بتواند ظرفیت‌های نوینی را به منظور خلق ارزش برای آینده کارکنان و سازمان‌های جامعه مورد مطالعه فراهم نماید. لیکن دارا بودن مدیران و رهبرانی که رفتار و عملکردی متفاوت و در مسیر رشد و تحول را در عصر دیجیتال در این شرکت‌ها مهیا نماید از جمله دغدغه پژوهشگرانی بوده که به مطالعه و شناسایی مدیران توانمند و شایسته در اداره این شرکت‌ها و به پژوهش‌های نظیر این پرداخته‌اند. تشخیص اقدامات حیاتی و دقیقی

که رهبران بسته به اهداف دیجیتالی سازمان خود، وضعیت و ظرفیت فعلی سازمان و میزان تغییرات مورد نیاز که باید محقق کنند برعهده نقش‌های رفتاری و عملگری ایشان نهاده شده است بنابراین حضور یک رهبردیجیتال قدرتمند که بتواند کارکنان را با اهداف سازمانی همسو ساخته و تعهد و مشارکت آنان را در اجرای تحول دیجیتال جلب کند، قابل توجه است.

یافته‌های این پژوهش نشان داده‌اند که، شرایط علی شامل (عوامل انسانی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی)، پدیده اصلی رفتار مدیران شامل (ارتباطات و تعاملات، اعتمادبخشی، تصمیم‌گیری در عدم قطعیت، ویژگی‌های شخصیتی و منش دیجیتال)، شرایط زمینه‌ای شامل (شناخت و فهم دیجیتال، آموزش و فرهنگ دیجیتال، مدیریت تجربه و استعداد و مهارت دیجیتال، تفکر آینده‌نگری و استراتژیک دیجیتال، مدیریت تغییر و قابلیت رهبری دیجیتال)، شرایط مداخله‌گر شامل (ذهنیت و نگرش دیجیتال، هوش مدیر، ارزش‌های مدیر، و نوآوری و ماهیت کسب و کار و صنعت)، راهبردها و مکانیزم‌ها شامل (راهبرد نوآوری و یادگیری، راهبرد حفظ، ترکیب و تمرکز دیجیتال، راهبرد مشارکت دیجیتال و راهبرد هدایت و حکمرانی دیجیتال) و پیامدها شامل (پیامدهای ابعاد فردی و ابعاد سازمانی) می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Arenage et al, 2023) (RamazaniFar, 2022) (Weber et al, 2022) (Magesa & Janathan, 2020) (Singh et al, 2019) (Kelantari et al, 2019) (Arenage et al, 2023) مطابقت دارد. نشان دادند که کار تیمی، انگیزه و ریسک‌پذیری تأثیر مستقیم و معناداری دارند. این عوامل جزو توسعه یافته‌ترین شایستگی‌ها شناسایی شده‌اند. بنابراین، این عوامل بیشترین تأثیر را بر سبک رهبری مهربان یعنی سبکی که بیشتر مبتنی بر مهربانی، حمایت‌گری، ملایمت و مهربانی با همکاران است تکیه می‌کند. خلافت و مراقبت‌گری برای دیگران کمترین تأثیر را نشان داده است. در این تحقیق ابزارهایی هم برای بهبود شایستگی‌های با کمترین تأثیر و نهایتاً هدایت به سمت کارآفرینی مهربان نیز ارائه شده است. ضمناً در این تحقیق نشان داده شده است که نگرش کارآفرینانه کیفیت اکوسیستم کارآفرینی را برای مدیریت کسب و کارها بهبود می‌بخشد. (Weber et al, 2022) نشان دادند که نقش‌های رهبری جدید برای مدیران در زمینه تحول دیجیتال ظاهر می‌شود. اگرچه کماکان هنوز برخی از نقش‌های CVF مرتبط هستند. اما سایر ابعاد اصلاح می‌شود. یافته‌ها نشان داده است که رهبران نیازمند به الف) پیچیدگی رفتاری گسترده برای تسلط بر مواجهه با چالش‌های رهبری در حال ظهور و ب) در تحول دیجیتال را لازم دارند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

برای نوآوری و یادگیری، مدیران نیازمند شناخت و فهم دیجیتال - در رویارویی با چالش‌های پیش روی دیجیتالی شدن کسب و کار می‌باشند بنابراین پیشنهاد می‌شود با آموزش و توسعه فرهنگ دیجیتال - در بستر مدیریت تجربه (کارکنان و مشتریان)، استعداد و مهارت‌های دیجیتال مدیران مهیا و فراهم آید. مدیران امروز و آینده پتروشیمی‌ها نیازمند تفکری آینده‌نگر و استراتژیک برای مواجهه با تحولات عصر دیجیتال می‌باشند بنابراین پیشنهاد می‌شود دارا بودن قابلیت‌های رهبری دیجیتال به عنوان نهاده‌ای برای هدایت کارکنان و در فرایند مدیریت تغییر لازم و ضروری شود. همچنین هدایت و حکمرانی دیجیتال نیازمند دارا بودن نگرش و ذهنیت، هوش و ارزش‌ها و باورهای مدیران می‌باشد تا آنها را در مسیر نوآوری و برپایه مدل‌های کسب و کار و در صنعت پتروشیمی‌ها راهبری و هدایت نماید. پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از

مدل پارادایمی مستخرجه به منظور اجرای طرح‌های مطالعاتی مشابه، به کفایت سنجی و تناسب سنجی مدل پژوهش در شرکت‌های پتروشیمی ذیل شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران مطالعه و تحقیق نمایند. پیشنهاد می‌شود شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود برای مدیران فرصت‌های رشد و یادگیری بسیاری برای توسعه ظرفیت مدیران در عصر دیجیتال و در این شرکت‌ها مهیا گردد.

Reference

- Ahadi, H., 2023, Digital Transformation, 9th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/1671788>. (In Persian).
- Aránega, A. Y., Montesinos, C. G., & del Val Núñez, M. T. (2023). Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age. *Journal of Business Research*, 159, 113747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113747>
- Bahrami, P. (2017), Designing a competency model for petrochemical company managers, <https://civilica.com/doc/1561054>. (In Persian).
- Chenari, V., & Habibinia, M. (2022). Investigating the impact of emotions and feelings on the leadership style of managers in government organizations. *Management Science Research Quarterly*, 4(12), 169-197. <https://civilica.com/doc/1669920>. (In Persian).
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management journal*, 59(3), 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deiser, R., & Newton, S. (2013). Six social-media skills every leader needs. *McKinsey Quarterly*, 1, 62-75.
- Firouzbakht, E., & Rezaeean, A. (2022). Designing and Verifying the Conceptual Model of Digital Transformation in Project-Based Organizations of Iran's Oil and Gas Industry. *Management Research in Iran*, 26(4), 1-27. doi: 20.1001.1.2322200.1401.26.4.1.4. (In Persian).
- Gary White, J. and Hosseini Eskandian, A. (2020). Digital Mastery: Necessary Skills for Learning in the Digital Age, First National Congress of Universities and Covid-19, Tehran, <https://civilica.com/doc/1223322>. (In Persian).
- Gratton, L. (2016). Rethinking the manager's role. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), DOI:10.7551/mitpress/11645.003.0015
- Hunt, C. S. (2015). Leading in the digital era. *TD. Talent Development*, 69(6): 48-53. available at: <https://www.td.org/magazines/leading-in-the-digital-era>
- Karimi, H. (2017). Investigating the role of the petrochemical industry in Iran's economic development. The second annual conference of economics, management and accounting. available at: Ahvaz. <https://civilica.com/doc/671376>. (In Persian).
- Kaufmann, T. (2015). *Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge: der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit*. Springer-Verlag.
- Kalantari, M. A., & Baharestan, J., & NADI, M.A. (2019). The grounded theory qualitative of the managerial behavior components for formulate of model for Iran's higher education system. *MANAGING EDUCATION IN ORGANIZATION*, 8(1), 13-38. SID. <https://sid.ir/paper/361594/en>. (In Persian).
- Magesa, M.M., & Jonathan, J. (2020). Digital Leadership for Digital Transformation. Conference: Digital leadership for digital transformation
- MALEKZADEH, GH., & Sadeghi, S. (2017). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DIGITAL ERA BASED ON BIG DATA. *ROSHD-E-FANAVARI*, 13(51), 62-70. SID. <https://sid.ir/paper/145107/en>. (In Persian).
- Matzler, K., Bailom, F., & von den Eichen, S. F. (2016). Digital Disruption: Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten. *Vahlen*.
- McKinsey Global Survey. (2014). The digital tipping point: McKinsey Global Survey results, McKinsey Global Survey. NJ, available at: www.mckinsey.com/business-

- [functions/digitalmckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey](https://www.mckinsey.com/insights/digital-transformation/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey) results (accessed January 6, 2018).
- Pourreza, M., & Sarlak, MA., & Jamshidi, A. (2021). Investigating the relationship between knowledge management processes and factors affecting human resources empowerment. *Modiri-ate-Farda Journal*. Doi: [20.1001.1.22286047.1400.20.69.3.9](https://doi.org/10.22286/47.1400.20.69.3.9). (In Persian).
- Rachinger, M., & Rauter, R., & Müller, C., & Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of manufacturing technology management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Ramezanifar, T. (2022). Investigating the effective indicators of transformational managers on innovative risks, a study sample of Tehran Petrochemical Company. 5th National Conference and 2nd International Conference on New Patterns of Business Management in Unstable Conditions, Tehran. <https://civilica.com/doc/1780265>. (In Persian).
- Ramezanpanah N., & Allameh M., & Samavatian H., & Ghanenia M. (2020). Designing model of competencies development for top and middle managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Strategic Studies In Petroleum And Energy Industry (Human Resource Management In The Oil Industry)*, 11(44), 65-94. Available at: <https://sid.ir/paper/402970/en>. (In Persian).
- Saeidi, R., & Tabaian, F., & Raftari, M. (2023). Designing a model for improving the performance of managers from the perspective of experts. *Management Science Research Quarterly*, (13), 50-60. (In Persian).
- Shakohi, M., & Mohtashimpour, R., & Hosseini Mehr, S. H. (2020). Examining the challenges of Iran's petrochemical industry in the framework of the general policies of resistance economy, <https://civilica.com/doc/1220567>. (In Persian).
- Singh, A., & Klarner, P., & Hess, T. (2019). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890. DOI:[10.1016/j.lrp.2019.07.001](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001)
- Sirghani, S., & Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Designing a model of talent management in the parent company of thermal power. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 229-245. doi: [10.22034/jvcbm.2023.408429.1150](https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150). (In Persian).
- Tarafdar, M. (2016). The three new skills managers need. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 24. available at: <https://www.proquest.com/docview/1832180501?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Uttara Jangbahadur & Vandna Sharma, (2017). "Employee development practices and sustainable organisational performance in Indian steel industries: development and validation of scales," *International Journal of Management Practice*, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 10(3), pages 224-253.
- Unruh G., & Kiron D. (2017). Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*.
- Weber, E., & Krehl, E.H., & Büttgen, M. (2022). The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6-22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>