



Identification of the Competencies of Leaders in the Digital Transformation Environment

Mehdi Gheytratmand¹ , Abdolali Jalali²

Abstract

Background & Purpose: The digital age has caused fundamental changes in people's desires and needs. Organizations, as one of the elements of the economic and social ecosystem, have undergone changes in the digital age. In order to respond to these expectations, organizations must put fundamental changes on their agenda. These fundamental developments can only be achieved through a digital transformation leadership approach. With this approach, the current research was conducted with the aim of identifying the competencies of leaders in the digital transformation environment.

Methodology: The current research was carried out under the category of developmental and applied research which is exploratory using the grounded theory method. The approach of the current research is of a qualitative type and was used through content analysis. The statistical population of this research includes experts in Allameh Tabataba'i University in the field of information technology management. In this research, purposeful and snowball sampling methods were used, and the purpose of sampling was information saturation. For this purpose, experts were first selected using a targeted method. The validity of the interview results was checked by the acceptability criteria method through review by the interviewees and the possibility of confirmation by reviewing and reconfirming the results in the final stage. In order to measure the reliability of the interview questions, the method of retesting and questioning at two different times was used. Also, the reliability of interview coding method was calculated by the agreement percentage method in coding, and the results were 65.87%.

Findings: The findings of the research showed that five competencies including technical-specialized competence, intellectual competence, managerial competence, individual competence and digital organizational competence are necessary for digital leadership in order to solve various problems and issues in the field of organizational transformation.

Conclusion: In order to improve the competencies of leaders in the digital transformation environment, it is of utmost importance to focus on technical-specialist, intelligence, managerial, individual, and organizational competencies.

Keywords: Competence, Leadership competencies, Transformational leadership, Digital transformation, Content analysis

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Mehdi Gheytratmand

© Authors

Received:

January 16, 2024

Received in revised form:

April 25, 2024

Accepted:

May 18, 2024

Published online:

June 30, 2024

Citation: Gheytratmand, Mehdi & Jalali, Abdolali (2024). Identification of the Competencies of Leaders in the Digital Transformation Environment. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 56-81. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202934>

1. MSc. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: medhigheiratmand@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Air Traffic control, Flight Faculty, Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: atcu1990@gmail.com



شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال

مهدی غیرتمند^۱، عبدالعلی جلالی^۲

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: مهدی غیرتمند
نویسندگان

زمینه و هدف: عصر دیجیتال موجب تغییرات بنیادین در خواسته‌ها و نیازهای افراد شده است. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از عناصر اکوسیستم اقتصادی و اجتماعی در عصر دیجیتال، دستخوش تغییراتی شده‌اند. سازمان‌ها برای پاسخ به این انتظارات، باید تحولات اساسی را در دستور کار خود قرار دهند. این تحولات اساسی، فقط از طریق رویکرد رهبری تحول دیجیتال حاصل می‌شوند. با این رویکرد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال انجام شد.

روش: پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی و با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اجرا شد. از نظر هدف، اکتشافی محسوب می‌شود. رویکرد پژوهش حاضر، از نوع کیفی است که با روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری آن، افراد خبره در دانشگاه علامه طباطبائی، در حوزه مدیریت فناوری اطلاعات بودند. در این پژوهش از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد و هدف نمونه‌گیری، اشیاع اطلاعات بود. برای این منظور، ابتدا به کمک روش هدفمند، خبرگان مدنظر انتخاب شدند. روایی نتایج مصاحبه با روش معیار مقبولیت، از طریق بازنگری خود مصاحبه‌شوندگان و قابلیت تأیید، از طریق بازبینی و تأیید مجدد نتایج در مرحله پایانی بررسی شد. برای سنجش پایایی پرسش‌های مصاحبه نیز، از روش بازآزمون و پرسشگری، در دو زمان متفاوت استفاده شد. پایایی نحوه کدگذاری مصاحبه نیز به‌روش درصد توافقی در کدگذاری محاسبه شد که نتایج آن به میزان ۸۷/۶۵ درصد به‌دست آمد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش، رهبری دیجیتالی، به‌منظور غلبه بر مشکلات و موضوعات مختلف در حیطه تحول سازمانی، به پنج شایستگی نیاز دارد که عبارت‌اند از: شایستگی فنی - تخصصی، شایستگی هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی دیجیتالی.

نتیجه‌گیری: به‌منظور ارتقای شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال، توجه به شایستگی‌های فنی - تخصصی، هوشی، مدیریتی، فردی و سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، شایستگی‌های رهبری، رهبری تحول، تحول دیجیتال، تحلیل مضمون

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۹

انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

استناد: غیرتمند، مهدی و جلالی، عبدالعلی (۱۴۰۳). شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۵۶-۸۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202934>

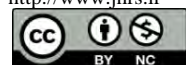
medhigheiratmand@gmail.com

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

atcu1990@gmail.com

۲. استاد، گروه مراقبت پرواز، دانشکده پرواز، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، تابستان، دوره ۱۴، شماره ۲، صص. ۵۶-۸۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

روند رو به رشد سریع فناوری‌های دیجیتال محور (اینترنت اشیا، صنعت ۴.۰، واقعیت افزوده، یادگیری ماشین، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها)، شرکت‌ها را در عصری قرار داده است که عدم اطمینان محیطی، مشخصه بارز آن قلمداد می‌شود و این روند، موجودیت بسیاری از شرکت‌ها و صنایع را به چالش کشیده است (مارکوس و رووی^۱، ۲۰۲۳). بی‌شک توسعه و پیشرفت در عرصه‌های فردی و سازمانی، به هم‌سویی با تحولات دیجیتال نیازمند است. ابزار راهبردی سازمان‌ها در این محیط پویا و پیچیده، رهبری دیجیتال است. تحول دیجیتال از طریق تحول بنیادین در حال شکل‌دادن به آینده سازمان‌هاست. به‌منظور موفقیت در مسیر این تحول، رهبری سازمان نقشی اساسی دارد؛ به‌طوری که ادامه حیات سازمانی، مستلزم انجام اقدام‌های جدی و گذر از فرایندهای سنتی، در کنار تغییر پارادایم‌های رهبری در عرصه دیجیتال است (شیوما، اسکتینی، سانتارسیرو و کارلوچی^۲، ۲۰۲۱). عصر دیجیتال موجب تغییرات بنیادین در خواسته‌ها و نیازهای افراد شده است. سازمان‌ها نیز به‌عنوان یکی از عناصر اکوسیستم اقتصادی و اجتماعی، دستخوش تغییراتی شده‌اند. سازمان‌ها برای پاسخ به این انتظارات، باید تحولات اساسی را در دستور کار خود قرار دهند. این تحولات اساسی، فقط از طریق رویکرد رهبری تحول دیجیتال حاصل می‌شود (آدی، تاتی، چو و والتین^۳، ۲۰۲۲). از این رو، احساس می‌شود که به‌منظور استراتژی‌سازی و مدیریت تغییر، ارتقای سطح مهارتی و دانشی رهبران، نیازمند شایستگی‌های جدید است (هانلت، بونساک و مرز^۴، ۲۰۲۱)؛ به‌گونه‌ای که آن‌ها قادر شوند تا علاوه بر احاطه کامل روی روند دیجیتالی‌سازی، آن‌ها را شکل دهند و هدایت کنند (آدی و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع، رهبران دیجیتالی با برخورداری از شایستگی‌های مناسب، در مشارکت بیشتر برای ارائه ابتکارات کسب‌وکار و تحول درست و به‌موقع کسب‌وکارها، نقش محوری دارند (وادی و اووبوگیسر^۵، ۲۰۲۰). بنابراین، شرایط متغیر و پویای امروزی و مدیریت تغییر، اقتضا می‌کند که رهبران، به مجموعه‌ای جدیدی از شایستگی‌ها مجهز شوند تا بتوانند پاسخ‌گوی روندهای تغییر باشند (اسکاره، دی ابدو و ریبرو ناوارته^۶، ۲۰۲۳).

از جمله خلأهای تحقیقاتی موجود در خصوص شایستگی‌های رهبری دیجیتال، نبود مطالعه‌ای منسجم است و بسیاری از سؤال‌ها در خصوص شایستگی‌های لازم، تاکنون بی‌پاسخ مانده است. در واقع، تحقیقات تحول دیجیتال در مراحل اولیه قرار دارد (ولف، عمر و شیلدیبکوف^۷، ۲۰۱۹). کروس و همکاران^۸ (۲۰۲۲) به این نتیجه رسیدند که هنوز، در خصوص شایستگی لازم برای حمایت از تحول دیجیتال، دانش کافی وجود ندارد. محققان بسیاری از شایستگی‌های مرتبط با رهبری تحول دیجیتال را شناسایی کرده‌اند (کلین^۹، ۲۰۲۰؛ مک‌کارتی، سامون و الحسن^{۱۰}، ۲۰۲۱؛ شیوما و همکاران، ۲۰۲۱)؛ اما این نکته را در نظر نگرفته‌اند که چگونه شایستگی‌های مختلف رهبری به آنچه این تحول را هدایت می‌کند، بستگی دارد. مطالعات قبلی در خصوص رهبری تحول دیجیتال، بر این نکته تأکید می‌کنند که رهبران کسب‌وکار، باید بتوانند تشخیص

1. Markus & Rowe
2. Schiuma, Schettini, Santarsiero & Carlucci
3. Adie, Tate, Cho & Valentine
4. Hanelt, Bohnsack, Marz
5. Wade & Obwegeser
6. Skare, de Obesso & Ribeiro-Navarrete
7. Wolff, Omar & Shildibekov
8. Kraus et al.
9. Klein
10. McCarthy, Sammon & Alhassan

دهند که چه زمانی به تحول دیجیتال نیاز دارند (بهارادواج، ال ساوی، پاولو و ونکاترامان^۱، ۲۰۱۳؛ کورتلازو، برونی و زامپیری^۲، ۲۰۱۹)، محیط مناسب برای پذیرش تحول دیجیتالی باید به چه صورتی باشد (عمران، شهزاد، بات و کانتولا^۳، ۲۰۲۰؛ ون تورن، دامبرا، چز ککمانوویچ و کاهلان^۴، ۲۰۱۹)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانایی شرکت برای مشارکت در تحول دیجیتال را درک کنند (مولر، آویگیزر، گلود و جوهدلارسون^۵، ۲۰۱۹)، تأثیر تحول دیجیتال بر ساختارهای سازمانی و رهبری (اینگسمو و پانتلی^۶، ۲۰۲۱) و تربیت کارکنانی توانمند به منظور اجرای ابتکارات استراتژیک چگونه است (آندریولی^۷، ۲۰۱۸؛ نلسن، المهلوت و نوسگارد^۸، ۲۰۲۳؛ سوسا و روچا^۹، ۲۰۱۹). بر این اساس، به منظور کاهش خلأهای موجود در خصوص شایستگی رهبران در محیط دیجیتال، انجام پژوهش حاضر ضرورت پیدا می‌کند. در حقیقت، ضرورت اجرای این پژوهش از آنجایی نشئت می‌گیرد که در حال حاضر، هیچ کسی نمی‌تواند رهبر دیجیتال باتجربه قلمداد شود؛ چراکه این نقش به تازگی شکل گرفته است و در مراحل ابتدایی قرار دارد. به دیگر سخن، سازمان‌ها در حال بررسی نقش‌ها و وظایف رهبران دیجیتال و همچنین، شناسایی نگرش‌ها و مهارت‌های آن‌ها و عوامل کلیدی‌ای هستند که به تحول دیجیتال موفق منجر خواهد شد. اجرای این پژوهش و شناسایی شایستگی‌های رهبران دیجیتال باعث خواهد شد که سازمان‌ها به درک مشترکی از مفهوم دیجیتالی دست یابند و با مبنا قراردادن الگوی شایستگی‌های رهبران دیجیتال، بتوانند پروفایل شایستگی‌های این نقش جدید را متناسب با اهدافشان ترسیم کنند.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، دانشگاه علامه طباطبائی در نظر گرفته شده است. نفوذ فناوری‌های دیجیتال، چالشی اساسی در حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و علمی عصر حاضر است که به‌طور عمیقی روی دانشگاه‌ها تأثیرگذار بوده و موجب تحول در زندگی روزمره دانشجویان، اساتید و کارکنان دانشگاه شده است. انقلاب در روش‌های یادگیری - یاددهی، زمینه‌های جدید فعالیت‌های علمی، ابزارهای قدرتمند برای خلق و اشتراک دانش و روش‌های جدید برای تعامل پژوهشگران با جامعه، از دستاوردهای این فناوری است. با توجه به این تحولات، لازمه بقا در این محیط، تبدیل شدن به کسب‌وکار مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال، داده‌محور و متمرکز بر تجربه مشتری، حتی در دانشگاه‌هاست. بر این اساس، دانشگاه‌ها به‌عنوان مکانی که در آن‌ها دانش خلق، توسعه و به اشتراک گذاشته می‌شود، این وظیفه را برعهده دارند که در خصوص درک بهتر فناوری‌های دیجیتال و نیز، تأثیرهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن‌ها پژوهش کنند. دانشگاه‌ها متعهدند از فرصت‌هایی که فناوری دیجیتال ایجاد کرده است، برای ارائه آموزش با کیفیت و پاسخ به چالش‌های فعلی و آینده آموزش عالی استفاده کنند.

اهمیت موضوع رهبری دیجیتال کتمان‌ناپذیر است؛ زیرا دیجیتالی شدن فقط موضوعی پیرامون فناوری نیست، بلکه همه کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر اقدام دیجیتال، به هماهنگی و هم‌راستایی میان فناوری، فرایند و کارکنان نیازمند است. رهبری دیجیتال رکن برقراری این هماهنگی است (نوری، شاه‌حسینی، شامی زنجانی و عابدین،

1. Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman
2. Cortellazzo, Bruni & Zampieri
3. Imran, Shahzad, Butt & Kantola
4. van Toorn, D'Ambra, Cecez-Kecmanovic & Cahalane
5. Müller, Obwegeser, Glud & Johildarson
6. Engesmo & Panteli
7. Andriole
8. Nielsen, Elmholdt & Noesgaard
9. Sousa & Rocha

۱۳۹۸). از سوی دیگر، تبدیل شدن به سازمان دیجیتال، خالهای رهبری بسیاری ایجاد کرده است؛ به همین دلیل، رهبری به یکی از چالش‌های مهم برای شرکت‌های سراسر دنیا تبدیل شده است (عباسی و اسماعیلی، ۱۴۰۳). امروزه، قرار گرفتن و حرکت در مسیر تحول دیجیتال در سازمان‌ها، به الزامی شده است که حرکت به بازاندیشی و بازنگری در مدیریت و رهبری سازمان‌ها نیاز دارد (بازیان، پیران نژاد و نرگسیان، ۱۴۰۰).

بر اساس آنچه بیان شد، سؤال اصلی پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود: رهبران دیجیتالی برای تسهیل تحول دیجیتال به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند؟

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم تحول دیجیتال

تحول دیجیتال، تغییر شگرف در عملکرد سازمان یا یک کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است. اینترنت اشیا، اینترنت افراد، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایل، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیلگری داده، هوش مصنوعی و بلاکچین از مهم‌ترین انواع فناوری‌های تحول‌آفرین هستند. این نوع تحول به معنای استفاده تزیینی و مدگرایانه از فناوری نیست، بلکه زمانی می‌توان مدعی تغییرات بنیادین دیجیتالی بود که این فناوری‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، تجربه‌های ذی‌نفعان (مانند مشتریان و کارکنان در سطح سازمانی و شهروندان در سطح ملی) و فرایندهای عملیاتی ما را به نحو مطلوبی زیور کرده باشند (بونجک، بروخ و سرن^۱، ۲۰۲۲). بر اساس این استفاده که از متامورفوسیسم ناشی می‌شود در تحول دیجیتال باید از اساس تغییر کنید. تغییرات بنیادین دیجیتال، به زعم بسیاری از صاحب‌نظران این حوزه، بیش از آنکه چالشی فناورانه برای سازمان‌ها باشد، چالشی انسانی است (نلسن و همکاران، ۲۰۲۳). مطالعات متعدد شرکت‌های مشاوره مدیریت مطرح نشان می‌دهد که مهم‌ترین مانع موفقیت تغییرات زیربنایی دیجیتال، «فرهنگ» (سو و ابوربی^۲، ۲۰۱۸) و «مهارت»‌های دیجیتال (استرومایر^۳، ۲۰۲۰) است. نکته مهم دیگری که باید به آن دقت کرد، این است که «دیجیتالی‌سازی»، با «الکترونیکی کردن» متفاوت است. محیط دیجیتال، همان محیط آنلاین و الکترونیکی نیست. محیط دیجیتال، تلفیقی خواستنی از منابع آنلاین (فناوری اطلاعات) و آفلاین (فیزیکی)، در راستای ساخت تجربه‌ای جذاب برای ذی‌نفعان بیرونی (مانند مشتریان) و داخلی سازمان (مانند کارکنان) است.

رهبری دیجیتال

رهبری دیجیتال استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار است (بنکس، دیون، مست و سایاما^۴، ۲۰۲۲). رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به‌خوبی تعریف و چارچوب‌دهی می‌کنند، با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین برای آن‌ها راه‌حل ارائه می‌کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هم‌نوا می‌سازند (نگوین و هوی^۵، ۲۰۲۰). رهبران دیجیتال می‌دانند که داستان تحول دیجیتال، فقط داستان فناوری

-
1. Bunjak, Bruch & Cerne
 2. Sow and Aborbie
 3. Strohmeier
 4. Banks, Dionne, Mast & Sayama
 5. Nguyen & Hooi

نیست؛ بلکه آن‌ها استراتژی، فرهنگ، نوآوری و مهارت‌های کارکنان را به‌عنوان حلقه‌هایی در کنار فناوری در نظر می‌گیرند که برای هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی شدن، لازم است (انگسمو و پانتلی، ۲۰۲۱). شاید بتوان اصلی‌ترین نقش رهبران دیجیتال را جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان، در مسیر تحول دیجیتال سازمان معرفی کرد (سینگ و هس، ۲۰۱۷).

ویژگی‌های رهبری دیجیتال

رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که می‌توانند سازمان خود را در عصر دیجیتال به بهترین شکل هدایت کنند و آن را به سرمنزل مقصود برسانند. این رهبران به چیزی بیش از ویژگی‌های پایه‌ای که همه رهبران در اعصار مختلف داشته‌اند، نیاز دارند (ون پتنگم، جوشی، میتاس، بولن و دی‌هاس، ۲۰۱۹). در ادامه ویژگی‌های رهبران دیجیتال بررسی می‌شود.

- **نگرش دیجیتال:** مهم‌ترین ویژگی رهبران دیجیتال، برخورداری از نگرش دیجیتال، به‌منظور خلق بیشترین ارزش، از طریق فناوری‌های تحول‌آفرین برای سازمان است. آن‌ها مسائل سازمانی را با عینک دیجیتال نگاه می‌کنند و همواره آماده‌اند تا برای این مسائل، راه‌حل‌هایی از جنس دیجیتال ارائه کنند (ون تورم و همکاران، ۲۰۱۹).
- **دورنماسازی دیجیتال:** رهبران دیجیتال، رویکردانی قهار هستند؛ آن‌ها با ایجاد تصویری الهام‌بخش و جذاب از آینده، شور و اشتیاق تحقق رؤیا را در کارکنانشان به‌وجود می‌آورند و جرئت و اعتمادبه‌نفس حرکت به‌سمت این رؤیاهای متهورانه را در آن‌ها ایجاد می‌کنند (ون وارت، رومن، ونگ و لیو، ۲۰۱۹).
- **ارتباطات دیجیتال:** رهبران دیجیتال برای جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان، راهی جز نفوذ به قلب آن‌ها ندارند و این نفوذ، جز با بهره‌گیری از تعاملات مؤثر در یک شبکه ارتباطی قدرتمند میسر نخواهد شد. این رهبران باید زبان گروه‌های مختلف کارکنان خود را بدانند و بتوانند متناسب با ویژگی‌های هر گروه، گفتمان مؤثری را با آن‌ها شکل دهند (ون وارت و همکاران، ۲۰۱۹).
- **سواد دیجیتال:** رهبران دیجیتال برای شناسایی مسائل و چالش‌های عصر دیجیتال و همچنین، تحلیل و اتخاذ تصمیم‌های مناسب، به دانش و سواد متناسب با این عصر نیازمندند. امروز رهبران، علاوه‌بر داشتن دانش کلی درباره فناوری‌های دیجیتال و ویژگی‌های تحولی آن‌ها، باید به مهارت‌هایی همچون تفکر نقادانه، تفکر طراحی و سواد رسانه‌ای مجهز باشند (ون وارت و همکاران، ۲۰۱۹).
- **نوآوری دیجیتال:** رهبران دیجیتال، خلاق هستند و به محدودیت‌ها اجازه نمی‌دهند که آن‌ها را به بند بکشد، بلکه با بهره‌گیری از تفکر خارج از چارچوب و خلق ایده‌های نوآورانه، همواره برای به عقب راندن موانع تلاش می‌کنند (ویسل، بایری، چائو و جنسن، ۲۰۲۱).
- **ریسک‌پذیری:** رهبران دیجیتال می‌دانند که بزرگ‌ترین ریسک در عصر دیجیتال، ریسک نکردن است؛ راهبردی

1. Singh & Hess

2. Van Peteghem, Joshi, Mithas, Bollen & De Haes

3. Van Wart, Roman, Wang & Liu

4. Wessel, Baiyere, Cha & Jensen

که در این عصر به سرعت در حال تغییر، به یقین شکست می‌خورد. بنابراین، آن‌ها پرچم‌داران نوآوری و تغییر در سازمان‌ها هستند (ویسل و همکاران، ۲۰۲۱).

- **سازگاری و انعطاف‌پذیری:** داستان تحول دیجیتال، داستان یک تغییر بزرگ است، پس دور از ذهن نیست اگر بگوییم رهبر دیجیتال، به عنوان پرچم‌دار این تحول در سازمان، باید نماد پذیرش و انعطاف در برابر تغییرات باشد (زولو و کوراسروواشی^۱، ۲۰۲۱).
- **چابکی و تجربه‌گرایی:** رهبران دیجیتال، خود را در قیدوبند تشریفات دست‌وپاگیر قرار نمی‌دهند، بلکه آن‌ها نتایج را بر مراحل و ابزارها، توسعه نمونه‌های اولیه را بر تمرکز مفرط بر مستندسازی، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات را بر پایداری کورکورانه به یک برنامه و ایجاد همکاری سریع را بر قراردادهای سفت و سخت ارجح می‌دانند (زولو و کوراسروواشی، ۲۰۲۱).
- **تفکر داده‌محور:** رهبران دیجیتال، با ارزش داده در عصر دیجیتال آشنا هستند. آن‌ها تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر بینش حاصل از تحلیل داده را جایگزین اتکای صرف به تحلیل‌های ذهنی، شهودی و مبتنی بر احساسات می‌کنند (زولو و کوراسروواشی، ۲۰۲۱).
- **تفکر اکوسیستمی:** رهبران دیجیتال این واقعیت را درک کرده‌اند که در این عصر، به‌تنهایی راه به جایی نخواهند برد. در همین راستا، آن‌ها به خوبی می‌دانند که چگونه در یک اکوسیستم، به همکاری با سایر بازیگران بپردازند و با ایجاد هم‌افزایی، بیشترین ارزش را برای سازمان خود به‌دست آورند (سینگ و هس، ۲۰۱۷).

مهارت‌های رهبری در عصر دیجیتال

مهارت و توانایی لازم برای رهبری در عصر دیجیتال عبارت‌اند از:

- **چابکی ذهنی:** چابکی ذهن، توانایی انتقادی اندیشیدن و ایجاد ارتباطات جدید در حین حل مسئله است. این مهارت برای رهبر عصر دیجیتال مهم است؛ زیرا این رهبران مدام با مشکلاتی روبه‌رو هستند که نیاز است حتی بدون داشتن اطلاعات کامل، تصمیم‌هایی بگیرند. رهبران با داشتن الگوی ذهنی که کمک می‌کند مسائل به‌هم مرتبط شوند، در تصمیم‌گیری و تنظیم سریع مسائل مؤثرتر واقع می‌شوند (لیو و همکاران^۲، ۲۰۱۸).
- **سازگاری سریع:** سازگاری سریع، توانایی رهبر در انعطاف‌پذیری و تطبیق با نیازهای در حال تغییر کاری است. رهبران بزرگ به دنبال آزمون و ایجاد کارهای جدیدند تا در محیط دائم در حال تغییر کاری دوام بیاورند. رهبر با دنبال کردن ارتباطات در محیط کاری، توانایی دارد تا بدون توجه به چالش‌های پیش رو با این محیط در حال تغییر سازگار شود (شوپ، لیتینن و بویاتزیس^۳، ۲۰۱۵).
- **یادگیری سریع:** یادگیری سریع توانایی به‌کارگیری درس‌های گذشته در موقعیت‌های کنونی و آتی است. رهبران بزرگ می‌دانند که تغییرات سریع، نیازمند یادگیری سریع است و این یادگیری از منابع و تجارب مختلفی حاصل

1. Zulu & Khosrowshahi

2. Liu et al.

3. Shoop, Lyytinen & Boyatzis

می‌شود. مهم‌تر از همه این است که رهبران بزرگ بر این باورند که مردم قدرت پیشرفت و بهبود دارند و الگوی محیطی برای یادگیری فراهم می‌آورند تا تمام تیمشان به چالش کشیده شود و رشد کند (رنگرز و پارتو، ۲۰۲۱).

- **سواد دیجیتالی:** سمت رهبری در عصر دیجیتال بدون سواد دیجیتالی ناقص است. تنها آگاهی از فناوری برای رهبران کفایت نمی‌کند، بلکه باید فناوری را به کار بگیرند و از موقعیت‌های مربوط به آن استفاده کنند. رهبران بزرگ می‌توانند از فناوری برای ساخت روابط، ایجاد تیم و بهبود کارشان استفاده کنند. سواد دیجیتالی به معنای زیرورو کردن تمام حالاتی است که فناوری عرضه می‌کند (رنگرز و پارتو، ۲۰۲۱).
- **تمرکز روی مشتری:** تمرکز روی مشتری، توانایی درک نیازهای مشتری و واکنش درست به چیزهایی مانند چگونگی استفاده مشتری از فناوری است که روی او تأثیر می‌گذارد. رهبران خوب در محیط دیجیتال، دیدگاه‌های مشتری را درک می‌کنند و از آن دیدگاه، به تغییرات بازار می‌نگرند. سپس با در نظر داشتن مصلحت مشتری، تصمیم‌گیری می‌کنند و راهبردها را در همان جهت تنظیم می‌کنند. همچنین، رهبران این طرز تفکر را در بین تیم خود هم ترویج می‌دهند (رنگرز و پارتو، ۲۰۲۱).
- **محوریت داده‌ها:** اگر رهبر داده‌محور باشد، توانایی دارد تا از داده‌ها برای بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد مطلوب کاری استفاده کند. این گفته بدین مفهوم نیست که تنها به دنبال داده باشند یا برای تصمیم‌گیری به تمام داده‌های ممکن دسترسی پیدا کنند، در واقع به این معناست که رهبران بزرگ در عصر دیجیتال به این درک رسیده‌اند که چه داده‌هایی با کارشان مرتبط و برای کارشان مناسب است و به کارگیری این داده‌ها در تصمیم‌گیری به آن‌ها کمک می‌کند (سانتارسیرو، شیوما و کارلوسی، ۲۰۲۰).
- **مهارت فرهنگی:** رهبران در عصر دیجیتال نیاز دارند تا به نتایج کاری در فضای مجازی و بین فرهنگی دسترسی داشته باشند. کار کردن از راه دور یا حتی برگزاری جلسه از راه دور، نیازمند اعتماد در مدیریت افراد و کار کردن با مشتری در سراسر کره زمین است. توانایی کار کردن با فرهنگ‌های مختلف و احترام گذاشتن به تفاوت‌های فرهنگی، لازمه موفقیت یک رهبر عصر دیجیتال است (سوسا و روچا، ۲۰۱۹).
- **همکاری:** یک رهبر توانایی دارد که با سایر افراد، در کمال صداقت و درستی همکاری کند. رهبری که فقط دستور می‌دهد و کنترل می‌کند، رهبر عصر گذشته است. رهبر عصر دیجیتال می‌داند که باید فراتر از این حالت باشد و نباید سایر همکاران را از خود جدا ببیند. باید صداقت داشته باشد و با همکاری با بقیه به اهدافش برسد (سوسا و روچا، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی پژوهش

در ادامه، به مرور بعضی از نتایج پژوهش‌های تجربی انجام شده پرداخته شده است تا ضمن شناخت از پژوهش‌های انجام شده، در رابطه با شایستگی‌های رهبران دیجیتال، شکاف پژوهشی و نوآوری پژوهش تبیین شود.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

محقق	موضوع	روش	نتیجه
کارگر شورکی، وارث و غفاری (۱۴۰۱)	شایستگی‌های پایداری دیجیتالی رهبران کسب‌وکار برای پیاده‌سازی نسل چهارم صنعت	مدل‌سازی معادلات ساختاری	مدل انتخاب شده در پژوهش شامل سه بُعد توانمندساز شایستگی‌های فکری، مدیریتی و هیجانی است. در بخش نتایج پایدار هم پایداری اقتصادی، محیط زیستی، اجتماعی و کارکنان را شامل می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد شایستگی با ابعاد نتایج پایداری رابطه معنادار دارد.
پسندیده کار، عیسی آبادی و نوروزی (۱۴۰۲)	اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه برای ایجاد شایستگی‌های دیجیتال با استفاده از تکنیک‌های تحلیل مضمون، آنتروپی شانون و تاپسیس	روش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان	طبق نتایج حاصل استفاده از روش مدل‌سازی، نقش در رده اول و استفاده از روش مربیگری در رده آخر اهمیت برای ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال کارکنان تعیین شدند.
آیینی (۱۴۰۱)	شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین سازه‌های شایستگی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌ها	روش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان و کمی با روش ویکور	نتایج نشان می‌دهد که در بین شایستگی‌هایی که باید رهبر تحول دیجیتال داشته باشد، داشتن بینش رقابتی، شایستگی تغییر الکترونیکی (توانایی رهبر برای مدیریت کارآمد تغییر)، خلاقیت و نوآوری و خصوصیات شخصی رهبر، بیشترین اهمیت و اولویت را دارد.
ملازهی، سلاجقه، حسنی احمدیه، فیروزآبادی و جلالی جواران (۱۴۰۰)	طراحی و اعتبارسنجی الگوی رهبری دیجیتال در نظام آموزش و پرورش کشور (مطالعه موردی: آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان)	روش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان و کمی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری	نتایج نشان داده است که ساختار حکمرانی دیجیتال و زیرساخت فناوریانه دیجیتال، متغیرهای زیربنایی الگوی رهبری دیجیتال هستند. این متغیرها تأثیرگذارترین متغیرهای مدل هستند که به‌صورت مستقیم بر تدوین استراتژی دیجیتال اثر می‌گذارند. به همین ترتیب، تدوین استراتژی دیجیتال نیز بر مدیریت منابع انسانی و خط‌مشی‌گذاری دیجیتال تأثیر دارند. از طریق خط‌مشی دیجیتال و مدیریت منابع انسانی، می‌توان فرهنگ دیجیتال را در سازمان نهادینه کرد و در نهایت به رهبری دیجیتال دست یافت.
شیوما و همکاران (۲۰۲۱)	قطب‌نمای رهبری تحول‌آفرین: شش شایستگی برای کارآفرینی تحول دیجیتال	روش کیفی و استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان	این مقاله به معرفی رهبر تحول‌آفرین دیجیتالی می‌پردازد، چهره مهم در شرکت‌هایی که در عصر دیجیتال برای پرورش کارآفرینی تحول‌رقمی رقابت می‌کنند. شش شایستگی خاص در سراسر

محقق	موضوع	روش	نتیجه
عمران و همکاران (2020)	شایستگی‌های رهبری برای تحول دیجیتال: شواهدی از موارد متعدد	روش کیفی و استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان	قطب‌نمای رهبری تحول‌آفرین ترکیب و پیشنهاد شده است. این شایستگی‌ها، به‌عنوان یک چارچوب تفسیری برای درک اینکه چه چیزی بر فرهنگ سازمانی و رفتارهای محرک تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارد، ارائه شده است. مدل پیشنهادی، مبانی نظری را برای عملیاتی کردن یک چارچوب ارزیابی و توسعه تحقیقات تجربی دربارهٔ ویژگی‌های رهبری تعریف می‌کند که تحول دیجیتالی شرکت‌های موفق را مختل یا توانمند می‌سازد.
پنگ ¹ (2022)	رهبری دیجیتال: حکومت دولتی در عصر فناوری دیجیتال	مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه‌ای	رهبری مقدماتی و ظرفیت دولت، از نظر تئوریک بر یک پایه استوار است. هر دو آن‌ها بدنه‌ای ارگانیک هستند که توسط بینش دیجیتال، تصمیم‌گیری دیجیتال، پیاده‌سازی دیجیتال و راهنمایی دیجیتال پشتیبانی می‌شوند و اساس آن، تفکر دیجیتال است. همه جنبه‌ها در سراسر فرایند حکومت‌داری دولتی، برای کمک به مدرن‌سازی آن همکاری می‌کنند. شایستگی دیجیتال، پلتفرم‌ها، دولت و استعدادها باید به‌عنوان بخشی از رهبری دیجیتال بهبود یابند.

یکی از جنبه‌های متمایز این پژوهش نسبت به سایر مطالعات در این زمینه، این است که در هیچ یک از تحقیقات پیشین مرتبط، با این جامعیت، به شناسایی و تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال پرداخته نشده است و پژوهش حاضر، چارچوب جامع‌تری در مقایسه با مطالعات قبلی ارائه می‌دهد؛ به طوری که با پیشنهاد یک چارچوب، پنج بُعد را برای رهبری دیجیتالی ارائه کرده است؛ در حالی که در مطالعات قبلی، چنین طبقه‌بندی‌ای ارائه نشده است. ضمن اینکه مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اکثر مطالعات در محیط صنعتی یا سازمان‌های دولتی انجام شده است؛ در حالی که چارچوب این پژوهش، از مصاحبه با استادان در محیط دانشگاهی به‌دست آمده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی قرار دارد. همچنین در این پژوهش از میان رویکردهای موجود، از رویکرد استقرایی و کیفی و از بین استراتژی‌های مختلف پژوهش، از استراتژی کیفی و از تحلیل مضمون بهره برده شده است. به این ترتیب، پژوهش حاضر با توجه به اینکه به دنبال مکاشفه و فهم است، از نظر هدف، اکتشافی محسوب می‌شود. رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با روش داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان در پژوهش گردآوری شده‌اند. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، افراد خبره در دانشگاه علامه طباطبائی در حوزه مدیریت فناوری اطلاعات بودند که ترجیح داده شده این افراد از تخصص و آگاهی در ارتباط با مدیریت فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال برخوردار باشند. در این پژوهش از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد و هدف نمونه‌گیری، اشباع اطلاعات بود. برای این منظور، ابتدا به کمک روش هدفمند، خبرگان مدنظر انتخاب شدند. معیارهای دیگر انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی محقق به آن‌ها بود. نکته مهم در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف و اشباع شدن یافته‌ها بود. این گروه، در بازه سنی ۳۰ تا ۵۵ سال، سطح تحصیلات دکتری یا کارشناسی ارشد و ترجیحاً در رشته‌های مدیریت، مهندسی فناوری اطلاعات، متناسب از هر دو جنسیت، با سابقه خدمتی حداقل ۵ سال انتخاب شدند.

با پیشرفت مصاحبه‌ها، به بررسی اشباع نظری نتایج حاصل از آن‌ها پرداخته شد. از طرف دیگر، به کمک روش نمونه‌گیری گلوله برفی، به شناخت خبرگان دیگری جهت مصاحبه رسیدیم. در پژوهش حاضر، کفایت نمونه‌گیری طبق قاعده اشباع نظری مشخص و اشباع داده‌ها با ۱۴ مصاحبه مشاهده شد. در واقع با رسیدن به درصد مشابهت بسیار در مصاحبه‌های آخر، حد کفایت و اشباع نظری داده‌ها مشخص شد و پس از اشباع نظری، مصاحبه دیگری صورت نپذیرفت. مصاحبه‌ها در حدود ۴۰ تا ۶۰ دقیقه زمان برد و بازه انجام دادن مصاحبه‌ها، از مهرماه سال ۱۴۰۲ تا بهمن ماه سال ۱۴۰۲ بود.

روایی نتایج مصاحبه با روش معیار مقبولیت، از طریق بازنگری خود مصاحبه‌شوندگان و قابلیت تأیید از طریق بازبینی و تأیید مجدد نتایج در مرحله پایانی بررسی شد. برای سنجش پایایی پرسش‌های مصاحبه نیز از روش بازآزمون و پرسشگری در دو زمان متفاوت استفاده شد تا عدم ابهام در پرسش‌ها و ایجاد درک مشترک در بین مصاحبه‌شوندگان ارزیابی شود. همچنین، پایایی نحوه کدگذاری مصاحبه نیز به روش درصد توافقی در کدگذاری محاسبه شد که نتایج آن به میزان ۶۵/۸۷ درصد به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، پس از مکتوب کردن متن مصاحبه‌ها، پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارتها استخراج شد. در مرحله کدگذاری باز، روی داده‌های موجود در مصاحبه‌ها که گاهی در قالب یک جمله بود و گاهی به یک پاراگراف می‌رسید، بر اساس کلیدواژه‌ها، کدگذاری باز اولیه انجام شد و با استخراج ۲۱۳ شاهد (گزاره‌های کلیدی) از مصاحبه‌ها، ۱۲۶ کد اولیه از مطالب مطرح شده در مصاحبه‌ها به دست آمد. کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه، پایش شدند و با توجه به سرنخ و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفتند و این فرایند تکرار شد تا کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم مرتبط با مقوله، در سطحی انتزاعی‌تر در یک دسته قرار گرفتند. در جدول ۲ نمونه‌ای از نحوه استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه اول و در جدول ۳ نمونه‌ای از نحوه دسته‌بندی کدهای اولیه و ایجاد مفاهیم ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از شواهد متن مصاحبه و کدهای اولیه استخراج شده

ردیف	شواهد (گزاره‌های کلیدی)	کد اولیه
۱	داشتن یه ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر می‌تواند در راستای رشد سریع یک سازمان سودمند باشد.	ساختار منعطف
۲	ساختار سازمانی مبتنی بر مشارکت با تأکید بر قدرت درونی، ممکن است عملکرد بهتری از سیلوهای سازمانی سنتی داشته باشد تا به شرکت کمک کند که در حین مواجهه با تغییرات مداوم، رشد پایدار داشته باشد.	ساختار سازمانی مبتنی بر مشارکت
۳	به‌منظور ارتقای سطح دانش مدیران درگیر در تحول دیجیتال، آشنایی با مباحث فیلم‌های آموزشی می‌تواند مفید واقع گردد.	آشنایی با مباحث فیلم‌های آموزشی
۴	صداقت واقعی از سوی مدیریت فرهنگ اعتماد و شفافیت در یک سازمان را تقویت می‌کند. وقتی کارمندان احساس می‌کنند که مدیرانشان در ارتباطات خود به‌طور واقعی شفاف و صادق هستند، احتمالاً احساس ارزشمندی و احترام بیشتری خواهند داشت. این در نتیجه می‌تواند منجر به افزایش سطح مشارکت، انگیزه و بهره‌وری شود.	صداقت داشتن
۵	استراتژی مدیریت استعداد دیجیتال باید هم‌راستا با اهداف سازمان و به‌گونه‌ای تعریف گردد که تمامی نیازهای سازمان به استعدادهای دیجیتال را جهت موفقیت تحول دیجیتال پوشش دهد.	همراستاسازی برنامه‌های استعداد با استراتژی دیجیتال
۶	رهبری سازمانی از جمله حوزه‌هایی است که اعتمادسازی و جلب اعتماد در آن ضروری است و می‌توان گفت بدون شکل‌گیری اعتماد، یک رابطه مولد و سازنده شکل نمی‌گیرد.	اعتماد ایجاد کردن
۷	باید به نیازهای دانشجویان دانشگاه توجه داشت. این نیازها حتماً باید در دانشگاه شناسایی و احصا شود و براساس آن نیازها پیش رویم.	توجه به نیازهای مشتریان سازمان
۸	اگر بخواهیم کمی عمیق‌تر به موضوع نگاه کنیم، باید نسل جدید پلتفرم‌ها را در عصر دیجیتال جست‌وجو کنیم. در عصری که فناوری‌های تحول‌آفرین، ابزار ایجاد تجربه خوب برای دانشجویان شده‌اند. این پلتفرم‌ها به ایجاد بستری برای تحقق این هدف کمک می‌کنند. ضمن اینکه، توجه به ویژگی‌های مختلفی همانند شفافیت و قوی بودن پلتفرم‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.	ایجاد پلتفرم دیجیتال شفاف و قوی

کدگذاری داده‌ها

در این مرحله، پژوهشگر پس از خوانش مکرر داده‌ها و آشنایی کامل با آن‌ها، به ایجاد کدهای اولیه از داده‌های گردآوری شده اقدام کرد. این کدها ویژگی‌هایی دارند که از نظر محقق جالب و معنادار است. کدهای اولیه و نکات کلیدی داده‌ها، در واقع مضامین پایه‌ای بودند که بر اساس آن‌ها مضامین سطوح بالاتر ساخته شدند.

استخراج مضامین

در این مرحله کدهای اولیه و نکات کلیدی اسناد و مصاحبه‌ها با یکدیگر ترکیب و تلفیق شدند تا بر اساس آن‌ها، مقوله‌ها و مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر احصا شوند. مضامین سازمان‌دهنده، مضامینی است که از ترکیب و تلخیص مضامین پایه یا همان کدهای اولیه و نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها به‌دست آمده است. در این مرحله پژوهشگران مجموعه‌ای از مضامین را ایجاد و آن‌ها را بازمینی و غربال کردند. سپس در یک فرایند رفت‌وبرگشتی بین متن و مضامین فرعی، بر اساس بررسی مکرر داده‌ها و پالایش مضامین فرعی، مضامین فراگیر و اصلی استخراج شدند. به این ترتیب داده‌ها در دسته‌بندی‌های منطقی و منسجمی قرار گرفتند.

تدوین گزارش نهایی

چارچوب مقولات و مضامین همراه با توضیحات مربوط به مراحل کدگذاری تدوین شد. بعضی از داده‌ها ارائه و نتایج تحلیل با سؤال‌های پژوهش و همچنین مبانی نظری مرتبط شد. بدین ترتیب مضامین پایه و سازمان دهنده مربوط به مضامین فراگیر شایستگی فردی، شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی فنی - تخصصی، شایستگی فرهنگی احصا شدند (جدول ۳).

جدول ۳. مضامین فراگیر، سازنده و پایه شایستگی‌های رهبران دیجیتال

مضامین پایه	مضامین سازنده	مضامین فراگیر
شناخت و درک ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های فناوری	سواد دیجیتالی	شایستگی فنی و تخصصی
تجزیه و تحلیل محتوای دیجیتال		
بهبود تجربه بر اساس قابلیت‌های دیجیتال و نظارت بر آن		
ایجاد مخزن استعداد با رقابت در جذب استعدادهای کمیاب	مدیریت استعداد	
جفت کردن استعدادهای دیجیتال شناسایی شده با دانش صنعتی خاص		
توانمندسازی استعدادهای		
خلق راهبرد نگهداشت استعدادهای	اجرای دیجیتالی	
تدارک یک محیط کار دیجیتال انسان‌دوستانه		
ایجاد درک مشترکی از دیجیتالی‌سازی		
تخصیص بهینه و نظام‌مند منابع دیجیتال		
داشتن حداقل دانش مرتبط با بحث دیجیتال	دانش تخصصی شغل	
آشنایی با مباحث داده‌سازی		
دانش مورد نیاز در زمینه فناوری و تکنولوژی		
آشنایی با مباحث شبیه‌سازی		
آشنایی با مباحث هوش مصنوعی		
آشنایی با پلتفرم‌های آموزشی، آشنا با نرم‌افزارهای آموزشی	مهارت‌های آموزشی	
دانش چگونگی استفاده از تکنولوژی در زمینه آموزش		
آشنایی با مباحث فیلم‌های آموزشی		
توانایی درک و هم‌سویی با خواسته‌ها و نیازهای کارکنان		
خودآگاهی و خودتحلیلی	خودمدیریتی	هوشمندی اجتماعی
خویشتن‌داری آگاهانه و کنترل خود		
برخورداری از تفکر چابک و رفتارکردن بر اساس آن	انطباق‌پذیری	
برخورداری از ذهنیت کنجکاو و چالش‌پذیر		
انعطاف‌پذیری		
حل مسئله با تفکر در سناریوهای مختلف		
پیش رفتن هم‌گام و هماهنگ با ایده‌ها	ذهن باز و الهام بخش	
برخورداری از ذهنی باز و علاقه مثبت داشتن به تفاوت‌های محیط		
الهام‌گیری و الهام‌بخشی براساس نگاه به بیرون		

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	
شایستگی مدیریتی	مهارت‌های میان فردی	هم‌دلی و درک درست دیگران	
		نجابت و رفتار مردمی	
		اعتماد ایجاد کردن و صداقت داشتن	
	روابط همیارانه و اعتمادمحور	مهارت‌های مدیریتی	برخورداری از مهارت‌های مشاوره و تسهیلگری
			تشویق و ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری
			ایجاد اعتماد مبتنی بر شفافیت در برقراری ارتباطات با همکاران
	مهارت‌های ارتباطی و متقاعدسازی	مهارت‌های تصمیم‌گیری	غنی کردن مباحثات با بهره‌گیری از دیدگاه‌های چندگانه
			توانایی برنامه‌ریزی برای کارمندان
			مهارت مدیریت کردن از راه دور
	مهارت‌های ارتباطی و متقاعدسازی	مدیریت ریسک	توانایی ایفای نقش رهبر دیجیتال در حوزه آموزش
			توجه به نیازهای مشتریان سازمان
			توانایی مجاب کردن افراد برای همکاری
مهارت‌های تصمیم‌گیری	مدیریت ریسک	توانایی انجام کار گروهی	
		قدرت تأثیرگذاری بر دیگران	
		توانایی نفوذ در زیردستان	
مهارت‌های تصمیم‌گیری	تفکر مدیریتی	قدرت تصمیم‌گیری در شرایط سخت	
		عدم تصمیم‌گیری هیجانی	
		قدرت تصمیم‌گیری سریع	
مدیریت ریسک	تفکر سیستمی	تصمیم‌گیری بر اساس شناخت وضع موجود	
		قدرت ریسک‌پذیری بالا	
		عدم ترس از شکست	
تفکر مدیریتی	تحولگرایی	عدم ترس از آزمون و خطا	
		نداشتن فویبای تکنولوژی	
		علم و دانش مدیریت	
تفکر مدیریتی	تفکر سیستمی	بینش مدیریتی	
		نگاه استراتژیک	
		بی‌ثباتی و پیروی از ساختارهای مشخص	
تفکر سیستمی	تفکر سیستمی	رویکرد تغییر وضع موجود	
		مهارت‌گریز از ثبات و یکنواختی	
		قدرت پذیرش تغییرات	
تفکر سیستمی	تفکر سیستمی	نگرش مثبت به دیجیتال	
		نگرش مثبت به ابزار دیجیتال	
		دید مثبت به آموزش دیجیتال	
تفکر سیستمی	تفکر سیستمی	نگرش مثبت به آموزش مجازی	
		علاقه‌مند به پیشرو بودن	
		شخصیت رؤیاپرداز	

شایستگی مدیریتی

شایستگی فردی

مضامین پایه	مضامین سازنده	مضامین فراگیر
علاقه‌مند به ایجاد فرصت‌های جدید	خلاقیت و نوآوری	شایستگی سازمانی
علاقه به مباحث تکنولوژی و دیجیتال		
دارای تجربه مفید در سطوح کارشناسان		
انجام میدانی فعالیت‌های دیجیتالی		
بی‌ثباتی و پیروی از ساختارهای مشخص	تجربه کاری	
رویکرد تغییر وضع موجود		
ساختار سازمانی مبتنی بر مشارکت		
بهره‌گیری از ترکیب الگوهای ساختار رسمی و شبکه‌ای	ساختار سازمانی	
بهره‌گیری از ساختار غیرسلسله‌مراتبی		
ساختار منعطف		
ترویج تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	فرهنگ سازمانی دیجیتالی	
تشویق کارکنان به شناسایی مشکلات و ارائه راه‌حل		
ترویج فرهنگ مشوق تغییر		
ترویج فرهنگ احترام به حریم خصوصی		
مشارکت با سازمان‌های نوآور	شرکای دیجیتالی	
همکاری بیرونی با اکوسیستم،		
مشارکت با سازمان‌ها در حوزه بهره‌گیری از فناوری دیجیتال		
روابط با مشاوران مدیریتی		
چشم‌انداز محیط کار دیجیتال	محیط سازمانی دیجیتالی	
بهبود تجربه کارکنان و کارایی محیط کاری		
ترسیم نقشه سفر کارکنان		
طراحی محیط فیزیکی الهام‌بخش و مشوق مشارکت		
ایجاد پلتفرم دیجیتال شفاف و قوی	منابع سازمانی دیجیتالی	
هم‌راستاسازی برنامه‌های استعداد با استراتژی دیجیتال		
برنامه‌ریزی توسعه استعدادها		

در ادامه به بحث در خصوص مضامین شناسایی‌شده، در قالب پنج شایستگی فنی - تخصصی، شایستگی هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی پرداخته می‌شود.

شایستگی فنی - تخصصی

نتایج این گروه از مقوله‌ها، در قالب پنج دسته اصلی قرار گرفت: سواد دیجیتالی، استعدادمداری، اجزای دیجیتالی، تخصص در شغل و مهارت‌های آموزشی. در واقع این مقوله‌ها به‌منزله شایستگی‌های فنی و تخصصی رهبران سازمانی در محیط تحول دیجیتال هستند.

سواد دیجیتالی: دسته اول نشانه‌هایی هستند که از منظر سواد دیجیتالی مدنظر قرار می‌گیرند. برای مثال، شناخت و درک ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های فناوری فعلی و درحال ظهور، تجزیه و تحلیل محتوای دیجیتال، همه به داشتن سواد دیجیتالی نیازمندند.

مدیریت استعداد: از دیگر نشانه‌ها و شایستگی‌های رهبری در محیط دیجیتالی، استعدادمداری است. این شایستگی به مدیران کمک می‌کند تا به‌منظور مدیریت بهتر و ایجاد مخزن استعدادها، رقابت در جذب استعدادهای کمیاب را مدنظر قرار دهند.

اجزای دیجیتالی: به‌منظور مدیریت بهتر اجزای مختلف دیجیتالی، اتخاذ تصمیم‌هایی همانند ایجاد درک مشترک از دیجیتالی‌سازی و تدارک محیط کار دیجیتالی انسان دوستانه، می‌تواند مفید واقع شود.

دانش تخصصی شغل: آنچه در این دسته‌بندی مدنظر است، آن است که مدیران برای رهبری در تحول دیجیتالی، باید از شایستگی‌هایی برخوردار باشند تا بتوانند در مواجهه با کارکنان خویش دچار چالش نشوند. برای نمونه می‌توان به آشنایی با مباحث داده‌سازی، دانش لازم در زمینه فناوری و تکنولوژی، آشنایی با مباحث شبیه‌سازی و آشنایی با مباحث هوش مصنوعی اشاره کرد.

مهارت‌های آموزشی: در دسته پنجم، مهارت‌های آموزشی قرار گرفته است. این دسته‌بندی، دانش چگونگی استفاده از تکنولوژی در زمینه آموزش را پیش‌نیاز رهبران در محیط دیجیتالی می‌داند. به عبارتی، لازمه مدیریت در چنین محیطی، داشتن مهارت‌های مختلفی است که در محیط تحول دیجیتال وجود دارد.

شایستگی هوشمندی اجتماعی

هوش مدیریتی به سازمان کمک می‌کند که روابط بهتری با دانشجویان و کارمندان داشته باشد و تصمیم‌های بهتری اتخاذ کند. اتخاذ تصمیم‌های بهتر باعث اعتمادسازی، افزایش اعتبار دانشگاه و در نهایت موفقیت دانشگاه می‌شود. بر این اساس، نتایج این گروه از مقوله‌ها، در قالب پنج دسته خودادراکی، انطباق‌پذیری، خلق عمومی، اجتماعی - آگاهی و ارتباطات قرار گرفت.

خودمدیریتی: داشتن این توانایی که مدیران بتوانند پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی را به‌صورت یک کل (سیستم) درک کنند، در محیط دیجیتالی اهمیت بسیار زیادی دارد. به عبارت دیگر، مدیران باید توانایی درک و تشخیص این را داشته باشند که کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته‌اند و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف و برخورداری از تفکر چابک و رفتارکردن بر اساس آن، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که بستر اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم کند.

انطباق‌پذیری: انطباق‌پذیری، واکنشی مؤثر در جهت تغییرات مفید است. تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری مدیران در محیط دیجیتالی، بهره‌وری و کارایی یک سازمان مدرن در عصر کنونی را تضمین می‌کند. از این رو، مدیران برای برخورداری از ذهنیت کنجکاو و چالش‌پذیر با پیشرفت‌هایی که در همه حوزه‌ها به وجود می‌آید، به استفاده از تجربه‌های گذشته و

سازگاری با تغییرات محیطی نیازمندند. مدیران سازمان‌هایی که انطباق‌پذیری با محیط درونی و بیرونی را به‌عنوان یک اصل قبول دارند و در راه رسیدن به آن تلاش می‌کنند، به‌دلیل رضایتمندی‌ای که در نتیجه خدمات‌رسانی مفیدتر به ذی‌نفعان ارائه می‌کنند، از اعتبار بیشتری در بین مردم برخوردارند.

ذهن باز و الهام‌بخش: داشتن نگرش مثبت، برخورداری از ذهن باز، علاقه مثبت به تفاوت‌های محیط پیرامون و الهام‌گیری و الهام‌بخشی براساس نگاه به بیرون، این امکان را به مدیران می‌دهد تا از توانمندی‌های برون‌سازمانی بهره‌کافی را ببرند.

مهارت‌های میان فردی: مهارت‌های ارتباطی در روابط بین فردی همیشه اهمیت داشته‌اند و باعث بهبود روابط می‌شوند. در صورتی که مدیران، رهبران و کارکنان سازمان، مهارت هم‌دلی را بلد باشند و از آن استفاده کنند، شاهد محیط کاری دوستانه، کاهش استرس‌های شغلی، افزایش رضایت شغلی کارکنان و درنهایت، رشد و توسعه سازمان خواهند بود. این مهم در محیط تحول دیجیتال، اهمیت زیادی دارد تا در پرتو هم‌دلی، سطح اعتماد و صداقت کاری افزایش پیدا کند.

روابط همیارانه و اعتمادمحور: در میان مجموعه مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی مدیران، بیش از سایر مهارت‌های یک مدیر تأثیرگذار است. برقراری ارتباط مؤثر با کارمندان در محیط دیجیتال، یکی از مهارت‌های مدیریتی حیاتی و کلیدی است که کمتر مدیری به آن توجه جدی دارد. اغلب مدیران فقط هنگامی که مشکلی پیش می‌آید، به‌سراغ کارمندان یا مدیرانشان می‌روند. متأسفانه این مدل ارتباط که در بسیاری از سازمان‌ها مرسوم است، اعتماد بین کارمندان و کارفرمایان را از بین می‌برد. بنابراین، برای موفقیت مدیر در محیط دیجیتال، برخورداری از مهارت‌های مشاوره و تسهیلگری، تشویق و ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری، ایجاد اعتماد مبتنی بر شفافیت در برقراری ارتباطات با همکاران و کارکنان و غنی کردن مباحث با بهره‌گیری از دیدگاه‌های چندگانه، از گزاره‌هایی است که باید مدیران به آن توجه کنند.

شایستگی‌های مدیریتی

شایستگی‌های مدیریتی مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان است. بر این اساس، نتایج این گروه از مقوله‌ها، در قالب پنج دسته مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک و بصیرت مدیریت قرار گرفت.

مهارت‌های مدیریتی: با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در خصوص مهارت‌های مدیریتی لازم در محیط دیجیتال و با توجه به جامعه مورد مطالعه، توانایی برنامه‌ریزی برای دانشجویان و کارمندان، در کنار مهارت مدیریت‌کردن از راه دور و توانایی ایفای نقش رهبر دیجیتال در حوزه آموزش، به سازمان امکان می‌دهد تا از تحول دیجیتال بهترین بهره را ببرد.

مهارت‌های ارتباطی و متقاعدسازی: کار کردن با افراد زیرمجموعه در محیط دیجیتال، به داشتن مهارت‌های انسانی نیازمند است. شخص مدیر بیش از هر چیز باید خود را بشناسد، از ضعف‌ها و قوت‌های خود آگاه باشد، عقاید و افکارش روشن باشد، اعتمادبه‌نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات دیگران احترام بگذارد، دیگران را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و آرامی را برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی، به‌آسانی کسب نمی‌شوند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. مدیر آموزشی برای اینکه

بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی باشد و بین اعضای تحت رهبری خود، همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

مهارت‌های تصمیم‌گیری: مهارت تصمیم‌گیری در مدیریت، یکی دیگر از مهارت‌های مهم برای مدیران است. مدیری که در تصمیم‌گیری بلا تکلیف عمل می‌کند یا تصمیمات متعصبانه می‌گیرد، به سرعت فرهنگ سازمانی را به ناامیدی می‌کشاند. با ناامیدی کارکنان، روحیه تیم‌های درون سازمان کاهش می‌یابد و شتاب حرکت سازمان به سمت اهدافش کم می‌شود. بعضی از مدیران نیز تصمیم‌های احساسی و بدون استدلال می‌گیرند؛ این دست از تصمیم‌ها، کلیت سازمان را با آسیب‌هایی روبه‌رو می‌کند که گاهی جبران‌ناپذیر است؛ بنابراین مدیری که مهارت تصمیم‌گیری را به خوبی بلد نباشد یا قدرت تصمیم‌گیری ضعیفی داشته باشد، سازمان خودش را با پیامدهای منفی متعددی مواجه می‌کند.

مدیریت ریسک: مدیریت ریسک فرایند مهمی است؛ زیرا ابزارهای لازم را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بتواند به اندازه کافی ریسک‌های احتمالی را شناسایی و با آن‌ها مقابله کند. این مهم در محیط دیجیتالی که اکثر سازمان‌ها در زمان اجرا به مشکل برخورد کرده‌اند و نتوانسته‌اند استفاده کافی از این مقوله ببرند، اهمیت زیادی دارد. بر این اساس، شایستگی‌های رهبران دیجیتالی را می‌توان در قدرت ریسک‌پذیری بالا، عدم ترس از شکست، عدم ترس از آزمون و خطا و نداشتن فویبای تکنولوژی خلاصه کرد.

تفکر مدیریتی: در عصر دیجیتالی، بصیرت و آینده‌واقع‌گرایانه، برای سازمان‌ها تحقق‌پذیر و جذاب است و در دانش سازمانی، به معنای توان درک و فهم نامعلومی‌ها، به اندازه ماهیت‌های مشخص شده و معلوم است. به‌طور کلی بینش و بصیرت، به این معناست: داشتن نگاه استراتژیک و تصویر ایدئال از آنچه می‌تواند انجام شود.

شایستگی‌های فردی

نتایج این گروه از مقوله‌ها، در قالب پنج دسته اصلی تفکر سیستمی، تحولگرایی، مثبت‌اندیشی، خلاقیت و نوآوری و تجربه کاری قرار گرفت. در واقع این مقوله‌ها، به‌مثابه شایستگی‌های فردی رهبران سازمانی در محیط تحول دیجیتال است.

تفکر سیستمی: از آنجایی که تفکر سیستمی دانشی است که گونه متفاوتی از اندیشیدن را معرفی می‌کند، به درک بهتر پدیده‌ها کمک می‌کند، به یادگیری منجر می‌شود و مبنایی برای تصمیم‌گیری درست و آگاهانه در مواجهه با فناوری‌های نوین و آینده آن خلق می‌کند. در حقیقت، رهبران دیجیتال باید به سطحی از قدرت تجزیه و تحلیل برسند تا بتوانند محیط سازمانی را به خوبی رصد کنند و در این زمینه به‌درستی تصمیم‌گیری کنند.

تحولگرایی: رهبران تحولگرا قادرند که با توجه به توانایی‌های پیروان خود، آن‌ها را برای تغییر اهداف و اعتقادات متعهد کنند. از این رو انتظار می‌رود تا رهبران تحولگرا در عصر دیجیتالی، به تغییر سازمانی، نظر مثبتی داشته باشند و از یکنواختی و سکون پرهیز کنند.

گرایش مثبت به دیجیتال: رهبران دیجیتالی با داشتن نگرش مثبت، می‌توانند تا حد زیادی به تقویت روحیه و هدایت محیط کار، به سمت محیط کار سالم کمک کنند. مدیران باید ضمن داشتن نگرش خوب، در انجام کارهای روزمره خود مثبت‌اندیش باشند. وقتی کارکنان می‌بینند که مدیرانشان ذهن مثبتی دارند، به احتمال زیاد خودشان نیز مثبت‌اندیش خواهند

شد. در این پژوهش، منظور از مثبت‌بودن، داشتن نگرش مثبت به موضوع دیجیتال، ابزار دیجیتال، آموزش دیجیتال و آموزش مجازی است.

خلاقیت و نوآوری: انتظار می‌رود تا رهبران تحول‌گرا در محیط دیجیتال، الهام‌بخش و خلاق باشند و افراد را طوری رهبری کنند که بیشتر از توانمندی‌های خود در سازمان تلاش کنند و در حیطه کاری خود نوآور باشند که این لازمه رهبری و مدیریت در محیط دیجیتال است.

تجربه کاری: داشتن تجربه کاری در زمینه تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین، این امکان را به رهبران می‌دهد تا نگرش جامعی به شغل داشته باشند و هر گونه خطا و انحراف را به راحتی شناسایی کنند. بنابراین، از جمله شایستگی‌های رهبران در محیط دیجیتال، داشتن تجربه مفید در سطوح کارشناسان و انجام میدانی فعالیت‌های دیجیتال است.

شایستگی‌های سازمانی

هیچ بنگاه اقتصادی یا سازمانی در خلأ فعالیت نمی‌کند. همه آن‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک، در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط تعامل برقرار می‌کنند، روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند.



شکل ۱. نمودار دایره‌ای شایستگی‌های رهبران در محیط دیجیتال

برای اینکه رهبران در محیط دیجیتالی، بتوانند از مزایا و فواید دیجیتالی سازی بهره‌مند شوند، نیازمند آن هستند تا همه مؤلفه‌های سازمانی، اعم از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، شرکای دیجیتالی و منابع سازمانی را در راستای اهداف دیجیتالی سازی بسیج کنند. رهبران دیجیتال محور باید این شایستگی را در خود تقویت کنند تا بتوانند ساختار منعطف و پویایی را در سازمان پی‌ریزی کنند که با بهره‌گیری از مشارکت تمامی افراد، به اهداف تحول دیجیتالی دست پیدا کنند. فرهنگ سازمانی افراد سازمان را در روبرو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه هدایت خواهد کرد. زمانی که فرهنگ دیجیتالی در سازمان حکم‌فرما شود، روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد. از این رو، انتظار می‌رود تا رهبران دیجیتال، امکان ترویج فرهنگ مشوق تغییر را در سازمان فراهم کنند تا از این طریق، هم در سازمان و هم در بین شرکای سازمانی و با اجماع نظری، به سمت تحول دیجیتالی حرکت کنند. نکته آخر اینکه، رسیدن به اهداف مطرح‌شده در تحول دیجیتالی، به توجه و ایجاد پلتفرم دیجیتال شفاف و قوی، هم‌راستاسازی برنامه‌های استعداد با استراتژی دیجیتال و برنامه‌ریزی توسعه استعدادها نیازمند است.

نتیجه‌گیری

عصر دیجیتال موجب تغییرات بنیادین در خواسته‌ها و نیازهای افراد شده است. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از عناصر اکوسیستم اقتصادی و اجتماعی در عصر دیجیتال، دستخوش تغییراتی شده‌اند. سازمان‌ها برای پاسخ به این انتظارات باید تحولات اساسی را در دستور کار خود قرار دهند. این تحولات اساسی، فقط از طریق رویکرد رهبری تحول دیجیتال حاصل می‌شود. بر اساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال انجام شد. در راستای دستیابی به اهداف پژوهش، تلاش شد تا با روش کیفی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، شایستگی‌های رهبران دیجیتال احصا شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که به‌منظور غلبه بر مشکلات و موضوعات مختلف در حیطه تحول سازمانی، پنج شایستگی برای رهبری دیجیتال ضروری است که عبارت‌اند از: شایستگی فنی - تخصصی، شایستگی هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی دیجیتالی. نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های کارگر شورکی و همکاران (۱۴۰۱)، پسندیده‌کار و همکاران (۱۴۰۲)، ملازهی و همکاران (۱۴۰۰)، آیینی (۱۴۰۱)، شیوما و همکاران (۲۰۲۱)، عمران و همکاران (۲۰۲۰) و پنگ (۲۰۲۲) هم‌سویی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان بیان کرد که در دانشگاه‌ها که تمام جوانب و زوایای آن‌ها جنبه تخصصی دارد، تخصص‌هایی مفید و کارساز خواهند بود که با تجارب علمی و آگاهانه همراه باشند؛ زیرا زمینه و زیربنای علمی و دقیق، معلومات وسیع و روزآمد، نگرش علمی تخصصی و شناخت ناشی از کاربرد عملی آن‌ها، در موقعیت‌های مختلف غنی‌تر می‌شود. به‌زعم کارگر شورکی و همکاران (۱۴۰۱)، مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مفهوم شایستگی فنی در کارکنان، به توصیف محتوای فنی و اصول انجام کار موفق کارکنان در پروژه اشاره می‌کند و گاهی از آن‌ها به‌عنوان اجزای منسجم یاد می‌شود. شایستگی فنی بیشتر با دانش فنی انجام کار ارتباط دارد و به چگونگی کار می‌پردازد. از نظر ملازهی و همکاران (۱۴۰۰)، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌هایی است که از درون شرح شغل‌های مرسوم سازمان‌ها استخراج می‌شود و با دوره‌های آموزشی بهبود می‌یابد. شایستگی فنی - تخصصی، به این موضوع توجه می‌کند که افراد باید چه چیزهایی را بدانند، بتوانند چه کارهایی را انجام دهند و چه مهارت‌هایی را داشته باشند که کارها و وظایف تخصصی خود را به‌خوبی به انجام برسانند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی هوشی، از جمله شایستگی‌های لازم برای رهبران دیجیتالی در عصر حاضر است. نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعات نوری و همکاران (۱۳۹۸)، کلین (۲۰۲۰) و کروس و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. در تشریح این نتیجه می‌توان گفت که اولین گام برای رهبری و مدیریت مؤثر، این است که روی شناخت خود تمرکز کنند. رهبران شایسته باید با ضعف‌ها و قوت‌های خود آشنا باشند، با توجه به ضعف‌ها و قوت‌های خود تصمیم بگیرند که چگونه روی دیگران تأثیر بگذارند. در حقیقت، همکاری با افرادی که از خود شناخت کافی ندارند، احتمال موفقیت کل گروه را به نصف کاهش می‌دهد، انگیزه را کاهش و استرس در محیط کار را افزایش می‌دهد (کلین، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، مدیرانی که در زمینه خودمدیریتی ضعف دارند، معمولاً هنگام روبه‌رو شدن با مشکلات دنبال مقصر می‌گردند و کارمندان را سرزنش می‌کنند، حتی اگر بی‌تقصیر باشند. این کار باعث سرخوردگی کارمندان می‌شود و آن‌ها اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهند. سرخوردگی و نداشتن اعتماد به نفس، روی عملکرد کل گروه تأثیر منفی می‌گذارد. این مهم در زمانی که قرار است، کارکنان خلاق و نوآوری در محیط پویای دیجیتال فعالیت کنند، از چالش‌های اساسی خواهد بود. از این رو انتظار می‌رود تا رهبران دیجیتال محور، با آگاهی‌های عالی اجتماعی و در چارچوب مشخص با کارمندان خود روابطی دوستانه برقرار کنند. در نتیجه کارمندان از سمت مدیر خود احساس ارزش و احترام را دریافت می‌کنند و می‌توانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند (نوری و همکاران، ۱۳۹۸) ضمن اینکه رهبران دیجیتال محور، برای موفقیت در مدیریت یک گروه، اعضای تیم و در رأس آن‌ها مدیر، باید با یکدیگر ارتباط مؤثری برقرار کنند. این ارتباط مؤثر، زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر گروه بتواند با اعضای آن هم‌دلی داشته باشد (کروس و همکاران، ۲۰۲۲).

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی، از جمله شایستگی‌های لازم برای رهبری دیجیتال است. زمانی که مدیریتی شایسته بر دانشگاه حاکم شود، رهبران بیش از پیش از نیازها و مشکلات و رفتاری‌های کارکنان خود آگاه می‌شوند و برای حل آن‌ها، در حد توان اقدام می‌کنند و انگیزه و روحیه کارکنان را برای تلاش و کوشش بیشتر تقویت می‌کنند و این کار، عملکرد آموزشی و پژوهشی را افزایش می‌دهد. همان طوری که عمران و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کردند، رهبرانی که خصلت تحول‌گرایی دارند، اجازه انتقاد کردن را به زیردستان را می‌دهند و از پیشنهادهای آن‌ها استقبال می‌کنند و افراد زیرمجموعه خود را طبق تخصص‌شان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند. آن‌ها برای مشورت در هر امری، از مشاورانی مناسب و صاحب اهلیت بهره می‌گیرند و از هر کسی رأی نمی‌خواهند، بلکه براساس تخصصی که در آن دارند نظر را لحاظ می‌کنند. ضمن اینکه رهبران با داشتن شایستگی‌های سازمانی و ترویج تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، می‌توانند کارکنان را تشویق کنند تا علاوه بر رعایت حریم خصوصی، فرهنگ تغییر را در سازمان بهینه کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های فردی، از جمله شایستگی‌های لازم برای رهبران دیجیتالی در عصر حاضر است. نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعات رحمتی کهرودی و همکاران (۱۴۰۰)، مولر و همکاران (۲۰۱۹) و مارکوس و رو (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که رهبران دیجیتال محور به‌منظور پیش‌بینی آینده و لزوم برنامه و هدایت نیروهای انسانی، باید به دانش مدیریت راهبردی و استراتژیک آشنا باشند تا بتوانند با تجزیه و تحلیل محیط سازمانی، برای اعمال تغییرات سازمانی گام بردارند. به‌عقیده مولر و همکاران (۲۰۱۹)، اعمال تغییرات سازمانی در محیط دیجیتالی ضروری است؛ به نحوی که رهبران دیجیتال محور، زمینه را برای تغییر نگرش مثبت به دیجیتال، به ابزار دیجیتال، به آموزش دیجیتال و به آموزش مجازی فراهم کنند تا کارکنان به‌سمت نوآوری و ارائه تفکر خلاقانه تشویق شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های سازمانی از جمله شایستگی‌های لازم برای رهبران دیجیتال در عصر حاضر است. نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعات ملازهی و همکاران (۱۴۰۰)، حبیبی و همکاران (۱۴۰۰) و پنگ (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که داشتن ساختار سازمانی به‌روز و متناسب با محیط دیجیتال، سبب خواهد شد تا سطح مشارکت کارکنان در فرایند دیجیتال‌سازی در کانون توجه قرار گیرد. این مهم تنها زمانی حاصل خواهد شد که فرایندهای مختلف سازمانی در کنار هم و در تعامل و همکاری باشند تا زمینه را برای افزایش مشارکت‌بخشی، فراهم کنند. ضمن اینکه، این مهم زمانی به وقوع می‌پیوندد که ساختار سازمانی (حبیبی و همکاران، ۱۴۰۰) هم‌سو با سایر مؤلفه‌های سازمانی، همانند فرهنگ سازمانی (پنگ، ۲۰۲۲)، شرکای دیجیتال، محیط کار دیجیتال (آیینی، ۱۴۰۱) و منابع دیجیتال (ملازهی و همکاران) قرار بگیرند.

پیشنادهای کاربردی

با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر، به‌عنوان پیشنهاد عملی، توصیه می‌شود که متولیان سازمانی با توجه به ابعاد تأکیدشده در این پژوهش و زیرمقوله‌های مربوط به آن‌ها، پروفایل شایستگی‌های رهبران دیجیتال را تعریف و چارچوب ویژه‌ای برای آن طراحی کنند و برای این کار، اهداف راهبردی، مدل کسب‌وکار دیجیتال و وضعیت فعلی و آینده قابلیت‌های دیجیتال و عملیات سازمانشان را مدنظر قرار دهند. انتظار می‌رود که برای تحقق کامل این نقش سازمانی، نتایج پژوهش حاضر، مبنایی قرار گیرد برای انتخاب و انتصاب، تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی رهبران دیجیتال در سازمان‌هایی که دیجیتال‌شدن را تجربه می‌کنند. پیشنهاد دیگر در نظر گرفتن این شایستگی‌ها در شرایط احراز شغل رهبران دیجیتال در سازمان‌هایی است که هرگونه ساختار مرتب‌تری دارند؛ به‌ویژه تأکید می‌شود با توجه به اهمیت هریک از این شایستگی‌ها، از جمله شایستگی‌های هوشی، کسانی که این شایستگی‌ها را دارند، در اولویت انتخاب قرار بگیرند. با توجه به اهمیت موضوع شایستگی‌های رهبران دیجیتال در عصر حاضر، پیشنهاد می‌شود که از چارچوب پیشنهادی این پژوهش در کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران استفاده شود. در همین رابطه، برگزاری دوره‌های آموزش و توسعه برای هریک از این ابعاد، پیشنهاد کاربردی دیگر این پژوهش است.

پیشنادهای علمی و پژوهشی

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که چارچوب مفهومی ارائه شده در این پژوهش را پیاده‌سازی کنند و یافته‌های آن را با استفاده از روش‌های کمی توسعه دهند. به‌علاوه، می‌توان برای اولویت‌بندی ابعاد و مقوله‌ها از روش‌های تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس نظر خبرگان و کارشناسان استفاده کرد. همچنین مطلوب است که در پژوهش‌های بعدی، به طراحی و ساخت ابزاری اقدام شود که میزان این شایستگی‌ها را در رهبران دیجیتال سازمان‌ها ارزیابی کند تا براساس نتایج ارزیابی، دوره‌ها و روش‌های مناسب بهسازی و بالندگی آن‌ها طراحی و پیاده‌سازی شود.

محدودیت‌های پژوهش

دستاوردهای این پژوهش نشان داد که به‌منظور انجام تحول دیجیتال در دانشگاه علامه طباطبائی، پنج شایستگی شامل شایستگی فنی - تخصصی، شایستگی هوشی اجتماعی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های

سازمانی، لازمه رهبری دیجیتالی برای چیره‌شدن بر مشکلات و موضوعات مختلف است. با این حال، به دلیل محدودیت در قلمرو موضوعی و زمانی، امکان پرداختن به موضوعاتی چون معماری سازمانی در محیط دیجیتالی وجود نداشت که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به آن توجه شود.

منابع

- آیینی، محمدامین (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی مهم ترین سازه های شایستگی رهبری تحول دیجیتال در سازمان. *فصلنامه علمی مدیریت علوم دریایی*، ۳ (۳)، ۳۲-۴۵.
- بازیان، زینب؛ پیران نژاد، علی؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی (نمونه کاوی: شرکت آسان پرداخت شهر تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱ (۴)، ۹۷-۱۲۸.
- پسندیده کار، محمدصادق؛ عیسی آبادی، محمد؛ نوروزی، محمد (۱۴۰۲). اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه برای ایجاد شایستگی‌های دیجیتالی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل مضمون. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۷ (۳۵)، ۴۵-۷۵.
- رحمتی کرهرودی، سارا؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ شامی زنجانی، مهدی؛ ابولقاسمی، محمود (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۱)، ۹-۴۲.
- عباسی، رسول و اسماعیلی، محدثه (۱۴۰۳). هوش مصنوعی و فرایندهای منابع انسانی دیجیتال: کاربردها و چالش‌ها. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴ (۱)، ۱۱۶-۱۴۰.
- کارگر شورکی، محمد؛ وارث، سید حامد؛ غفاری، عباس (۱۴۰۱). شایستگی‌های پایداری دیجیتالی رهبران کسب‌وکار برای پیاده‌سازی نسل چهارم صنعت. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۷ (۶۷)، ۱۰۳-۱۳۳.
- ملازهی، مصطفی؛ سلاجقه، سنجر؛ حسنی احمدیه، صدیقه؛ فیروزآبادی، آمنه؛ جلالی جواران، رحمان (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگوی رهبری دیجیتال در نظام آموزش و پرورش کشور (مطالعه موردی: آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان)، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۷ (۸۱)، ۱۴۷-۱۷۵.
- نوری، مژگان؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی؛ عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲ (۲)، ۲۱۱-۲۴۲.

References

- Abbasi, R. & Esmaili, M. (2024). Artificial Intelligence and Digital Human Resource Processes: Applications and Challenges. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 116-140. doi: 10.22034/jhrs.2024.195965(in Persian)
- Adie, B.U., Tate, M., Cho, W. & Valentine, E. (2022). Digital leaders and digital leadership: A literature review and research agenda. In *PACIS 2022 Proceedings*. 115.
- Andriole, S. J. (2018). Skills and competencies for digital transformation. *IT Professional*, 20(6), 78-81.
- Ayini, M. (2022). Identifying and prioritizing the most important competency structures for digital transformation leadership in the organization. *Scientific Quarterly of Marine Science Management*, 3 (3), 32-45. (in Persian)

- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S. & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *Leadership Quarterly*, 33(5), 1–6.
- Bazian, Z., Pirannejad, A., & Nargesian, A. (2022). Identifying the Facilitating Contexts of Digitalizing Processes of Human Resource Management: A Study Case of Asan-pardakht Company in Tehran. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 97-128. doi: 10.22034/jhrs.2022.143767 (in Persian)
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bunjak, A., Bruch, H. & Cerne, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management*, 66(102516), 1–13.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Engesmo, J. & Panteli, N. (2021). Digital leaders and the transformation of the IT function. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 33(1), 95–122.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., Kantola, J. (2020). Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. In: *Kantola, J., Nazir, S., Salminen, V. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1209. Springer, Cham.
- Kargar Shouraki, M., Vares, H., & Ghaffari, A. (2022). Digital Sustainability Competencies of Business Leaders to Implement Industry 4.0. *Iranian journal of management sciences*, 17(67), 103-133. (in Persian)
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N. & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(102466), 1–18.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., van Wart, M., Wang, X. H., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 826–843.
- Markus, M. L. & Rowe, F. (2023). The digital transformation conundrum: Labels, definitions, phenomena, and theories. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(2), 328–335.
- McCarthy, P., Sammon, D. & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 30(1), 1–31.
- Molazahi, M., Salajeghe, S., Hasani Ahmadie, S., Firozabadi, A. & Jalali Javaran, R. (2021). Designing and Exercising the Power of LG Digital Leadership in the Education System of the Country (Case Study: Education of Sistan and Baluchestan Province), *Strategic Management Research*, 27 (81), 147-175. (in Persian)

- Müller, S., Obwegeser, N., Glud, J. & Johildarson, G. (2019). Digital innovation and organizational culture: The case of a Danish media company. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 31(2), 3–34.
- Nguyen, N. T. & Hooi, L. W. (2020). Relationship between leadership styles, employee creativity and organisational innovation: A proposed framework. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(1), 23–46.
- Nielsen, J. A., Elmholdt, K. & Noesgaard, M. S. (2023). Leading digital transformation: A narrative perspective. *Public Administration Review*, 84(4), <https://doi.org/10.1111/puar.13721>.
- Nouri, M., Shah hoseini, M., Shami zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing A Conceptual Framework for Leading Digital Transformation in Iranian Companies. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 211-242. doi: 10.29252/mpes.12.2.211(in Persian)
- Pasandidehkar, M. S., Isaabadi, M. & noruzi, M. (2023). The effectiveness of training and development methods to develop digital competencies using thematic analysis techniques, *Shannon Entropy and Topsis. Strategic Management Thought*, 17(1), 167-196. doi: 10.30497/smt.2023.244530.3470 (in Persian)
- Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225.
- Rahmati Kohroodi, S., Shams Moorkani, G. R., Shami Zanjani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Digital Leaders through Meta-Synthesis Method. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(1), 9-42. (in Persian)
- Rangraz, M. & Pareto, L. (2021). Workplace work-integrated learning: supporting industry 4.0 transformation for small manufacturing plants by reskilling staff. *International Journal of Lifelong Education*, pp. 1-18.
- Santarsiero, F., Schiuma, G. & Carlucci, D. (2020). Entrepreneurability: innovation labs as engines of innovation capacity development. *Innovative Entrepreneurship in Action*, Springer, Cham, pp. 115-127.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F. & Carlucci, D. (2021). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273–1291.
- Shoop, J., Lyytinen, K. & Boyatzis, R. E. (2015). The Critical Competencies of Successful Senior IT Leaders - A Field Study. International Conference on Information Systems: *Exploring the Information Frontier*, ICIS 2015.
- Singh, A. & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly*, 16(1), 1–17.
- Skare, M., de Obesso, M. & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International Journal of Information Management*, 68 (102594), 1–16.
- Sousa, M. J. & Rocha, A. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257–263.

- Sousa, M.J. & Rocha, A. (2019). Digital learning: developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Sow, M. & Aborbie, S. (2018) Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Van Peteghem, M., Joshi, A., Mithas, S., Bollen, L. & De Haes, S. (2019). Board IT competence and firm performance. In *Fortieth International Conference on Information Systems*, December 15-18, 2019, Munich, Germany (pp. 1-17).
- van Toorn, C., D'Ambra, J., Cecez-Kecmanovic, D. & Cahalane, M. (2019). CC's for the CIO (core competencies for the chief information officer). *ICIS 2019 Proceedings*.
- van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Wade, M. & Obwegeser, N. (2019). How to Choose the Right Digital Leader for Your Company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-4.
- Wessel, L., Baiyere, A, Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129.
- Wolff, C., Omar, A. & Shildibekov, Y. (2019). How will we build competences for managing the digital transformation? In Proceedings of the 2019 10th IEEE international conference on intelligent data acquisition and advanced computing systems: *Technology and applications*, IDAACS 2019, 1122–1129.
- Zulu, S. L. & Khosrowsahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 39(7), 565–578.