



## Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Digital Leaders through Meta-Synthesis Method

Sara Rahmati Kohroodi \*, Gholam Reza Shams Moorkani \*\*

Mahdi Shami Zanjani \*\*\*, Mahmoud Abolghasemi \*\*\*\*

### Abstract

Digital revolution has fundamentally changed the nature of work, organizational boundaries, and the responsibilities of business leaders. In this regard, having leaders who are able to explain the need for digital change, define its scope and direction for employees, and provide a clear vision and roadmap for their employees, seems an undisputable necessity. However, one of the fundamental requirements for giving an effective role to digital leaders is to identify and define a set of competencies for this role on which they may design and develop their competency profiles. Hence, this study intends to identify the competencies of digital leaders using the meta-synthesis method, and provide a conceptual framework for explaining them. Accordingly, the research population consists of databases and sound international journals in this field. 40 subjects were selected based on pre-determined criteria related to the research question through criterion-oriented purposive sampling method. In the next steps, while analyzing, interpreting and combining the findings, the competency framework of digital leaders was formed by identifying 8 dimensions, 21 categories, 86 concepts (open codes) and 259 references. The related identified dimensions included emotional intelligence, social intelligence, coordination of socio-technical resources, competitive insight, organizational learning leadership and innovation, technological intelligence, user-orientation and cultural insight. The findings of this study can help organizational managers and researchers in this field understand the different aspects of the competencies of digital leaders, and provide a situation for cultivating and improving and equipping them with new competencies.

**Keywords:** *competency, digital leader; meta-synthesis*

---

\* PhD candidate in educational management, Shahid Beheshti University, Tehran Iran

s-rahmati@sbu.ac.ir

\*\* Corresponding Author: PhD in educational Management, associate professor at the Department of Education Leadership and Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

gh\_shams@sbu.ac.ir

\*\*\* PhD in systems management, associate professor at the Department of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. Email:

shamizanjani@ut.ac.ir

\*\*\*\* PhD in educational management, associate professor at the Department of Education Leadership and Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

m-abolghasemi@sbu.ac.ir

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۴۲ - ۹)



## ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب

سارا رحمتی کرهودی\*، غلامرضا شمس مورکانی\*\*، مهدی شامی زنجانی\*\*\*، محمود ابوالقاسمی\*\*\*\*  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۷  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۲

### چکیده

تحول دیجیتال، اساساً ماهیت کار، مرزهای سازمانی و مسئولیت‌های رهبران کسب‌وکار را تغییر داده است. وجود رهبرانی که نیاز به تغییر دیجیتال، دامنه و جهت آن را برای کارکنان تصریح کنند و نقشه راه روشنی برای کارکنان خود فراهم آورند، ضرورتی انکارناپذیر است. یکی از الزامات اساسی در جهت تحقق اثربخشی رهبران دیجیتال، تعیین و تعریف مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای این نقش است. پژوهش حاضر کوشیده است با استفاده از روش فراترکیب، شایستگی‌های رهبران دیجیتال را شناسایی و چارچوب مفهومی برای آن تبیین کند. جامعه پژوهش را پایگاه‌های داده و مجلات معتبر بین‌المللی در این حوزه تشکیل داد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند ملاک‌مدار، ۴۰ نمونه براساس معیارهای از قبیل تعیین شده مربوط به سؤال ویژه پژوهش انتخاب شد. طی فرایند تحلیل، تفسیر و ترکیب یافته‌ها، چارچوب شایستگی‌های رهبران دیجیتال با استخراج ۸ بعد، ۲۱ مقوله، ۸۶ مفهوم (کدهای باز) و ۲۵۹ ارجاع شکل گرفت. ابعاد شناسایی شده عبارتند از: «هوش هیجانی، هوش اجتماعی، هم‌نوآوری منابع فنی - اجتماعی، بینش رقابتی، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، هوشمندی فناوری، کاربرمحوری و بینش فرهنگی». یافته‌ها می‌تواند به متولیان سازمانی و پژوهشگران این حوزه کمک کند تا زوایای مختلف شایستگی‌های رهبران دیجیتال را درک کنند و بستری برای پرورش و بهسازی آنها و تجهیزشان به شایستگی‌های جدید فراهم سازند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ رهبر دیجیتال؛ فراترکیب

[s-rahmati@sbu.ac.ir](mailto:s-rahmati@sbu.ac.ir)

\* دانشجوی دکتری مدیریت و رهبری آموزشی، دانشکده شهید بهشتی، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزش، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

[gh\\_shams@sbu.ac.ir](mailto:gh_shams@sbu.ac.ir)

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزش، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

[m-abolghasemi@sbu.ac.ir](mailto:m-abolghasemi@sbu.ac.ir)

## مقدمه

ما در عصر دیجیتال قرار داریم؛ دورانی که در آن پیشرفت‌های اخیر دیجیتال، مطالبات کاملاً جدیدی را برای بسیاری از سازمان‌ها، صرف‌نظر از صنعتشان، به وجود آورده است. در پاسخ به این تغییرات، نیاز به گروه جدیدی از رهبران در سازمان‌ها احساس می‌شود که علاوه بر برخورداری از مهارت‌های حیاتی و قابلیت‌های رهبران فعلی، دارای مهارت‌ها و تجربیات دیجیتال هستند (دیویسن و اوو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۳)؛ به طوری که قادرند نسبت به تلاش‌های دیجیتالی سازمانشان آگاهی داشته، آنها را شکل دهند و هدایت کنند (هنسلک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۵۶). در واقع، آنها به وسیله فناوری‌های دیجیتال مشارکت بیشتری در ابتکارات راهبردی کسب و کار دارند و به تحول درست و به موقع کسب و کار کمک می‌کنند (بریگز<sup>۳</sup>، لمار، کارک و شیخ، ۲۰۱۸: ۵). بنابراین، در عصر تحول دیجیتال، تغییر نقش رهبران اقتضا می‌کند مجموعه‌ای جدید از شایستگی‌ها برای آنها تعریف و ارائه شود تا پاسخگوی روندهای اخیر باشند که در پی فناوری‌های تحول آفرین<sup>۴</sup> شکل گرفته‌اند. در عین حال، باید به خاطر داشته باشیم که رهبران برای توسعه مهارت‌های ارزشمند خود، اداره شبکه کاری حرفه‌ای‌شان و نیز دستیابی به تجربیات دست اول، سال‌های زیادی سپری کرده‌اند و سرسختانه در مقابل شکست‌ها کار کرده‌اند؛ به طوری که چالش‌های فعلی و در عین حال سریعی که حاصل تحول دیجیتال است، بر اهمیت تجربیات و شایستگی‌هایشان می‌افزاید. بدین ترتیب، سازمان‌ها ملزم هستند برای همراه شدن در سفر به سوی تحول دیجیتال، با گذر از فرایندهای سنتی، پارادایم‌های رهبری خود را تغییر دهند تا با شکل‌دهی به نقش جدید رهبران به عنوان رهبر دیجیتال فرصت‌های دیجیتال را به واقعیت تبدیل و این جریان را به بهترین شکل ممکن، هماهنگ سازند (وید و آبویجر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۲). همه آنچه گفته شد حاکی از آن است که تجهیز رهبران به شایستگی‌های جدیدی که اقتضای عصر دیجیتال است، یک چالش مهم برای

1. Davison & Ou
2. Hensellek
3. Brigs, Lamar, Kark & Shaikh
4. Disruptive technologies
5. Wade & Obwegeser

شرکت‌های سراسر جهان محسوب می‌شود؛ زیرا انتقال به سازمان دیجیتال جدید شکاف‌های عمیقی در رهبری ایجاد کرده است. امروزه رهبران دیجیتال به‌عنوان یکی از عوامل اصلی که هدایت جریان تحول را برعهده دارند، باید برای هدایت سازمان‌هایشان در جهت آینده نامطمئنی که عصر دیجیتال رقم می‌زند (کین<sup>۱</sup>، فیلیپس، کاپل اسکای و اندرو، ۲۰۱۹: ۳۷)، از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشند تا همگام و هماهنگ با ایده‌ها، باورها و سبک‌های خاص زمانه پیش بروند (گاتری و مری‌وتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۰۷).

بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون این موضوع به‌عنوان یکی از الزامات اساسی در جهت تحقق اثربخشی این نقش، هدف از این مقاله شناسایی و تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال است. ضرورت انجام این پژوهش از آنجایی است که در حال حاضر هیچ‌کسی نمی‌تواند یک رهبر دیجیتال با تجربه قلمداد شود؛ چراکه این نقش به‌تازگی شکل گرفته است و در مراحل آغازین قرار دارد. بدین ترتیب، سازمان‌ها در حال بررسی نقش‌ها و وظایف رهبران دیجیتال و همچنین شناسایی نگرش‌ها و مهارت‌های آنها و عوامل کلیدی هستند که به تحول دیجیتال موفق منجر خواهد شد. بدین ترتیب، شناسایی و تبیین شایستگی‌هایشان سبب می‌شود سازمان‌ها به درک مشترکی از این مفهوم دست یابند و با مبنای قرار دادن الگوی شایستگی‌های رهبران دیجیتال بتوانند پروفایل شایستگی‌های این نقش جدید را متناسب با اهدافشان ترسیم نمایند. به‌علاوه، جریان پارادایم جدید رهبری دیجیتال، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را با خود به‌همراه داشته است. در این راستا طبق نظر متخصصین ۸۰ درصد از این شایستگی‌ها به مهارت‌های سنتی و بنیانی رهبری مربوط می‌شوند و ۲۰ درصد مربوط به شایستگی‌هایی است که به اقتضای حضور فناوری‌های تحول‌آفرین ضرورت یافته‌اند و باید در نسل جدید رهبران توسعه یابند (وید و آجویجر، ۲۰۱۹). بنابراین، تصمیم‌گیری در مورد «۱. چه صلاحیت‌ها و توانمندی‌هایی - که براساس آنها اثربخشی رهبری تعریف می‌شود - باید در جای خود باقی بمانند؛ و ۲. چه شایستگی‌هایی باید احراز شود که پیش‌از این لازم نبودند، اما اکنون برای رهبران مدرن و آینده‌حیاتی هستند» از موضوعات مهم و

1. Kane, Phillips, Copulsky & Andrus
2. Guthrie & Meriwether

حائزاهمیتی است که در حوزه توسعه رهبران جای تأمل و تحقیق دارد. بنابراین، انجام چنین پژوهشی کمک می‌کند شکاف مهارتی موجود و چالش دانستن اینکه چه مهارت‌هایی برای آینده نیاز است، تاحدی کاهش یابد و به نحوی اثربخش توانایی‌های این نسل جدید از رهبران توسعه پیدا کند. شایان ذکر است، طبق بررسی‌های انجام‌شده محققان، باوجود مطالعات متعددی که در این حوزه صورت گرفته است، تاکنون چارچوب جامعی از شایستگی‌های رهبران دیجیتال که ابعاد چندگانه این پدیده را به‌صورت یکپارچه و با این جامعیت و روش در نظر بگیرد، ارائه نشده است. براین اساس، پژوهش پیش رو، هم در روش‌شناسی و هم نتایج به‌دست آمده دارای نوآوری است.

## مبانی نظری پژوهش

در محیط رقابتی امروز که به‌طور مستمر در حال تغییر است، رهبران دائماً با چالش‌های جدیدی مواجهند؛ به‌طوری‌که باید هم سازمان و هم سبک رهبری خود را با محیط جدید هماهنگ سازند. به‌علاوه ورود گروهی جدید از کارکنان مسلط به مهارت‌های دیجیتال به بازار کار، جابه‌جایی کارکنان و کم‌رنگ‌شدن هرچه‌بیشتر مرز کار و زندگی سبب شده است، نقش کلیدی رهبران در شکل‌دهی هویت سازمان در عصر دیجیتال و لزوم طراحی آینده‌نگر و حرکت فعالانه آن، امروز بیش از هر زمان دیگر احساس شود. در این راستا، متفکران و اندیشمندان سازمانی در مقام پاسخ به این تغییرات گسترده در فناوری‌های ارتباطی، سخن از «رهبری دیجیتال»<sup>۱</sup> را آغاز نموده‌اند و این اصطلاح را در مورد رهبرانی به کار می‌برند که بسیاری از فرایندهای رهبری خود را از طریق کانال‌ها و رسانه‌های دیجیتال انجام می‌دهند (پتری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به‌نقل از آئوینن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲۱۰). در این راستا، رهبر دیجیتال را می‌توان به‌عنوان فردی تعریف کرد که به‌واسطه نقشش که به اقتضای محیط‌هایی با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته (رک و فلیستر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۴)، درصدد است تا با به‌کارگیری تلفیقی مطلوب از «منابع و مهارت‌های

1. Digital leadership
2. Petry
3. Auvinen
4. Reck & Fliaster

رهبری» و «رسانه‌ها و قابلیت‌های دیجیتال» (وید و آبیوجسر، ۲۰۱۹؛ واسونو و فرینتو، ۲۰۱۸) بین راهبرد فناوری اطلاعات (بعد آنلاین) و راهبرد کسب‌وکار (بعد آفلاین) سازگاری ایجاد کند تا بدین طریق عدم اطمینان ناشی از حضور فناوری را به فرصت (رک و فلیشتر، ۲۰۱۹: ۴) و فرصت‌های دیجیتال را به واقعیت تبدیل نماید (وید و آبیوجسر، ۲۰۱۹: ۳). به علاوه، این نکته مهم را نیز باید در نظر داشته باشیم که هنگام استخدام یک رهبر دیجیتال، شرکت‌ها باید نه تنها زمینه و تخصص فردی را در نظر بگیرند، بلکه باید موقعیت فرد را درون سازمان و سازوکارهایی که مسئولیت و اختیار لازم برای انجام مأموریتشان را از آنها می‌گیرند، در نظر داشته باشند (آوریل و دالوئی، ۲۰۱۹: ۲۷).

باتوجه به تعریف ذکرشده، این موضوع اهمیت می‌یابد که یک رهبر دیجیتال باید دارای شایستگی‌های کلیدی و ویژه‌ای باشد که بتواند این نقش را به نحوی اثربخش ایفا کند؛ چراکه، رواج زمینه‌های دیجیتالی در کسب‌وکار سازمان‌ها و انتقال فناوری به مهارت‌های رهبری در بازارهای نوظهور، به کارگیری چارچوب پیشرفته‌تری از شایستگی‌های رهبری را ضروری می‌سازد تا امر هدایت و رهبری در فضاها دیجیتال را تسهیل کند؛ به‌ویژه که تدوین چنین چارچوبی برای انتخاب یا استخدام، تعیین انتظارات، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری امری ضروری به نظر می‌رسد (سالتمن من<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴ به نقل از امامی میدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۱).

به‌طور کلی، براساس رویکردهای پژوهشی در زمینه شایستگی و براساس مجموعه تعاریف ارائه‌شده، می‌توان گفت شایستگی عبارت است از مجموعه رفتارهایی که در ارائه نتایج یا پیامدهای مطلوب مؤثر هستند (بارترم، رابرتسون و کاللان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۵). براین اساس، شایستگی به‌خودی‌خود یک رفتار یا عملکرد نیست؛ بلکه شایستگی دربرگیرنده دانش، مهارت و ویژگیهای فردی (ازجمله: انگیزه، مفهومی‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی) و یا ترکیبی از

1. Wasono & Furinto
2. April & Dalwai
3. Saltsman
4. Bartram, Robertson & Callinan

این عوامل است (پریفیتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷ به نقل از ویال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲۲) که زیربنای رفتارهای موفق شغلی را تشکیل می‌دهند (کلمپ<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰) و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد نسبت به سایرین در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شوند (کلمپ، ۱۹۸۰؛ مک کلند<sup>۴</sup>، ۱۹۷۳). با توجه به آنچه گفته شد، اندیشمندان و متخصصین، طی سال‌های اخیر به تحقیق و بحث پیرامون شایستگی‌های رهبران دیجیتال پرداخته‌اند و در مواردی مدلهایی از این شایستگی‌ها نیز ارائه کرده‌اند که در ادامه خلاصه مطالعات و محورهای مورد بحث برخی از پژوهش‌های کلیدی این حوزه ارائه می‌شود.

کین و همکاران (۲۰۱۹) براساس یافته‌های پژوهشی خود که طی پنج سال و با همکاری سازمان دیلویت<sup>۵</sup> و دانشکده ام‌آی‌تی اسلون<sup>۶</sup> انجام شد، مهم‌ترین شایستگی‌های رهبران دیجیتال را براساس نظرسنجی جهانی خود با مدیران اجرایی ۲۸ صنعت در ۱۲۰ کشور شامل «برخورداری از دیدگاه تحولی؛ چشم‌انداز سازی روبه‌جلو؛ درک فناوری دیجیتال؛ تغییر محوری؛ رهبری قاطع و عمل‌گرا؛ و همکاری و تیم‌سازی» می‌دانند. همچنین براساس مطالعات بونجیورنو، ریزو و ونا<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) شایستگی‌هایی که تعیین‌کننده موفقیت رهبران دیجیتال است، عبارتند از: «برقراری تعادل مناسب میان کنترل و نوآوری با تأکید بر ارتقا نوآوری؛ ارزش‌افزایی و کنار گذاشتن عیب‌یابی؛ نمایش فرصت‌ها و چالش‌ها به روشی جذاب در جهت ایجاد انرژی مثبت و بدین ترتیب کاهش مقاومت افراد و عدم تمرکز بر محدودیت‌ها؛ تأکید بر افزایش همگرایی بین کسب‌وکار اصلی و اجزای دیجیتال؛ و الهام‌بخشی». همچنین، مفرت و سوآمینان<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای پیرامون رهبری و ضرورت آن در تحول دیجیتال، شایستگی‌های رهبران دیجیتال را شامل موارد زیر بیان می‌دارند: «برخورداری از استدلال‌های قوی ضمن ترکیب آن با چشم‌انداز کارآفرینی در راستای اطلاع‌رسانی و متقاعد کردن افراد به منظور تحول دیجیتال در سازمان؛ الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه

1. Prifti
2. Vial
3. Klemp
4. McClelland
5. Deloitte
6. MIT Sloan
7. Bongiorno, Rizzo & Vaia
8. Meffert & Swaminathan

برای تمام افراد؛ تنظیم‌کننده اهداف بلندپروازانه و چالشی؛ برقراری ارتباطات متقاعدکننده در راستای اهداف تحول دیجیتال». تامبس، برنتی و بروک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) با در نظر گرفتن این نکته که رهبران دیجیتال با کنارهم قرار دادن منابع انسانی و منابع فناوری می‌توانند یک تحول موفق دیجیتال را رقم بزنند، در توسعه شایستگی‌های رهبران دیجیتال بر موارد حائز اهمیت تأکید می‌کنند که عبارتند از: «ریسک‌پذیری و پذیرش شکست؛ تنظیم اهداف روشن و صریح؛ فراهم کردن بازخورد دوسویه<sup>۲</sup>؛ برانگیختن انگیزش درونی افراد؛ شفاف‌سازی تغییر و پیامدهای آن؛ مدیریت اثربخش تعاملات؛ عمل کردن به‌عنوان یک مشاور». برادوج، ال‌ساوی، پاولو و ون‌کاترامن<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در زمینه شایستگی‌های رهبران دیجیتال خاطرنشان می‌سازند که رهبر دیجیتال باید مستلزم به‌کارگیری ترکیبی از مهارت‌های سخت و نرم می‌باشد. در این رابطه، مهارت‌های سخت «توانایی بیان روان و منسجم یک دیدگاه راهبردی، به‌کارگیری ابزارهایی برای برطرف کردن مشکلات با شناسایی علل اساسی در سراسر توابع و اتخاذ تصمیم‌های فکری را که برای حل آنها ضروری است» شامل می‌شود. مهارت‌های نرم نیز عبارتند از: «توانایی برقراری ارتباط و همکاری با گروه گسترده‌ای از افراد، برخورداری از صبر و شکیبایی برای هدایت ساختارهای پیچیده - به‌خصوص در کسب - و کارهای بزرگ، توانایی به‌چالش کشیدن وضعیت موجود، برخورداری از ویژگی کارزمایی که الهام‌بخش افراد باشد و سازمان را تحریک کند تا تغییرات را پیش ببرد». همچنین آلکوئیست<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) شایستگی‌های مورد توجه در پرورش رهبران دیجیتال را شامل موارد زیر می‌داند: «برخورداری از سواد دیجیتال<sup>۵</sup> به‌معنای قابلیت انطباق سریع با فناوری‌های جدید و در حال ظهور در سه بعد فنی، شناختی و عاطفی - اجتماعی؛ آگاهی از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های فناوری در حال ظهور؛ توانایی تجزیه و تحلیل محتوای دیجیتال و مرتب‌سازی آنها براساس دقت و کیفیت در ارائه اطلاعات؛ خودآگاهی؛ مدیریت زمان در راستای تحقق چابکی؛ توانایی داشتن و تمایل به

1. Tumbas, Berente & Brocke
2. Two-way feedback
3. Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman
4. Ahlquist
5. Digital literacy



ایجاد یک پروفایل دیجیتال و حفظ حریم شخصی در دنیای دیجیتال؛ انعطاف‌پذیری؛ تعهد نسبت به اهداف راهبردی و حرفه‌ای؛ توانایی ایجاد شبکه یادگیری جهت تسهیم دانش؛ قابلیت انطباق فناوری‌های دیجیتال با مهارت‌های رهبری جهت تحقق اهداف تحولی سازمان؛ قابل‌اعتماد بودن و صداقت داشتن».

بدین ترتیب با توجه به آنچه گفته شد می‌توان به وضوح دریافت که امروزه رهبران با عملکرد بالا، به مهارت‌ها و تخصص‌های متفاوتی نسبت به نسل‌های گذشته نیاز دارند و توسعه رهبری بر مبنای الزامات عصر دیجیتال، یک چالش مهم برای شرکت‌های سراسر جهان است. بنابراین، با چنین نگرشی، لازم است متولیان سازمان‌ها و متخصصین حوزه بهسازی و بالندگی رهبری، با شناسایی شایستگی‌های لازم و متناسب، ضمن تدارک یک پروفایل برای تعریف رهبر دیجیتال مورد نیاز خود و ایجاد درک مشترکی از آن، به شکاف مهارتی موجود و چالش دانستن اینکه چه مهارت‌هایی برای آینده نیاز است، خاتمه دهند و با تدارک دوره‌های آموزش و بهسازی، با به اشتراک گذاشتن اصول بنیادین و تدارک فرصت‌های متعدد برای به کارگیری آنها، توانایی‌های این نسل جدید از رهبران را توسعه بخشند. این در حالی است که بررسی‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، تعداد مطالعاتی که به موضوع شایستگی‌های رهبران دیجیتال پرداخته‌اند، بسیار محدود است و هریک به تنهایی به جنبه‌هایی از آن اشاره می‌کنند. در واقع، شکاف پژوهشی مشاهده شده حاکی از آن است که برخی مطالعات به ساختاری اشاره کرده‌اند که به جای شایستگی‌های رهبران دیجیتال، فعالیت‌های مدیران فناوری اطلاعات را جایگزین کرده و یا آن را با وظایف مدیران اجرایی ادغام کرده‌اند؛ به علاوه، در مطالعاتی که مبنای پژوهش حاضر بوده‌اند، صرفاً به برخی شایستگی‌های کلی پرداخته شده و شناسایی و طبقه‌بندی جامعی از مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز رهبران دیجیتال ارائه نشده و ارائه تصویری نظام‌مند از آن کم‌تر مورد توجه محققین قرار گرفته است. بنابراین، در پژوهش حاضر به عنوان یک مطالعه مقدماتی در نظر داریم با استفاده از روش فراترکیب، نتایج یافته‌های کیفی سایر محققان را تلفیق و با شناسایی شایستگی‌های رهبران دیجیتال، طبقه‌بندی جامعی از آن ارائه نماییم.

## روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های رهبران دیجیتال و ارائه چارچوب مفهومی برای تبیین آنهاست. به‌منظور نیل به این هدف، از روش فراترکیب استفاده شده است. در واقع، فراترکیب یک روش تحقیق کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی و ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌کند، به‌گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است (سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). به‌طور کلی، این روش، روشی کیفی، مهندسی و شکل‌دهی مجدد بوده و بر یکپارچه‌سازی نتایج کیفی، یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز است (جنسن و آلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۵۵۴). براین اساس، در فراترکیب پیش رو، جامعه پژوهش را پایگاه‌های داده، مجلات معتبر بین‌المللی و تمامی تحقیقات و پژوهش‌های تجربی انجام گرفته در این حوزه تشکیل داده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند ملاک‌مدار<sup>۳</sup> از میان آنها نمونه‌گیری به‌عمل آمد. براین اساس، محققان با انتخاب موارد غنی از اطلاعات که بیش از همه نسبت به موضوع پژوهش فراهم می‌آورند، به این مهم دست می‌یابند (دورس و فرنکل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). بدین ترتیب، در پژوهش پیش رو، نمونه‌ها براساس معیارهای از قبل تعیین شده مربوط به سؤال ویژه پژوهش انتخاب شدند. در نهایت، با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری رسید. در نهایت، به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد<sup>۵</sup> داده‌های پژوهش از راهبرد تأیید همکاران پژوهشی<sup>۶</sup> و برای کسب اطمینان از پایایی (قابلیت اعتماد)<sup>۷</sup>، روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد. بدین ترتیب، روند انجام این پژوهش براساس پنج مرحله شامل: «۱. تدوین راهبرد جستجو، ۲. جستجوی نظام‌مند مبانی نظری، ۳. انتخاب متون مناسب و

1. Sandelowski & Barroso
2. Jensen & Allen
3. Criterion sampling
4. Devers & Frankel
5. Trustworthiness
6. Peer debriefing
7. Reliability

ارزیابی کیفیت مطالعات، ۴. استخراج و مدیریت یافته‌ها؛ ۵. ترکیب و ارائه یافته‌ها» انجام گرفت که جزئیات هر یک در ادامه شرح داده خواهد شد.

- تدوین راهبرد جستجو. به منظور شناسایی مطالعات پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های رهبران دیجیتال، ابتدا پژوهشگران یک مرور نظام‌مند از مبانی نظری انجام دادند. برای این منظور، یک چارچوب در راستای انتخاب مطالعات تنظیم شد که براساس آن نویسندگان یک الگوی جستجوی کلمات کلیدی مبتنی بر معیارهای دقیق، شفاف و ازپیش تعیین‌شده تدوین کردند. این معیارها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مطالعات

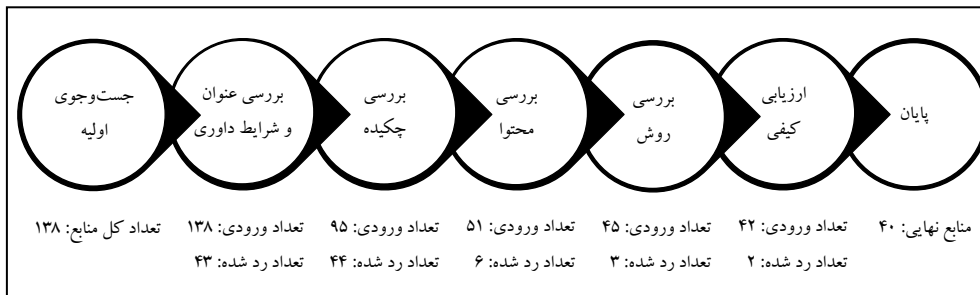
معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش	
انگلیسی	غیر از زبان انگلیسی	زبان پژوهش
کیفی؛ آمیخته	غیر کیفی	روش تحقیق
رهبر (ان) دیجیتال	غیر از رهبر (ان) دیجیتال	جامعه مورد مطالعه
شایستگی‌های <sup>۱</sup> رهبران دیجیتال	مواردی غیر از ویژگی‌های ذکر شده	شرایط مورد مطالعه براساس واژه‌های کلیدی
مهارت‌های <sup>۲</sup> رهبران دیجیتال		
ویژگی‌های <sup>۳</sup> رهبران دیجیتال		
خصایص <sup>۴</sup> رهبران دیجیتال		
مقاله‌های علمی چاپ‌شده در مجله یا کنفرانس بین‌المللی معتبر گزارش‌های تحقیقاتی جهانی و پژوهش‌های تجربی	مقاله کنفرانس ملی، کتاب، فصل کتاب، نظراتی قابل چاپ و مقاله‌های نامعتبر	نوع مطالعه

- جستجوی نظام‌مند مبانی نظری. پس از تدوین راهبرد جستجوی منابع و با مبنای قرارداد معیارهای پذیرش مطالعات، پایگاه‌های داده «گوگل اسکالر، شبکه علم و اسکوپوس»<sup>۵</sup> به منظور جستجوی مقالات مرتبط با موضوع انتخاب شدند. علت انتخاب این پایگاه‌ها از آن جهت بود که

1. Competencies
2. Skills
3. Characteristics
4. Traits
5. Google scholar, Web of Science (WOS) & Scopus

از جمله مهم‌ترین ابزارهای تحلیل استنادی به‌شمار می‌آیند و از نمایه‌های استنادی معتبری تشکیل شده‌اند. همچنین بیش از ۸۰ درصد از منابع تحت پوشش آنها شامل مقاله‌های مجله‌های علمی است. نمایه آنها نیز به‌عنوان پایگاه‌های استنادی معتبر در تمامی دانشگاه‌های دنیا مورد تأیید است (کولکارنی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۹۳). بدین ترتیب، پایگاه‌های داده مدنظر با استفاده از واژه‌های کلیدی ذکرشده، جستجو و تمام منابع براساس ارتباطشان با موضوع جمع‌آوری و منابعی که به زبان غیر انگلیسی بودند، از چرخه بررسی خارج شدند. درنهایت با درج واژه‌های کلیدی در قسمت عنوان، چکیده و واژه‌های کلیدی، ۱۳۸ منبع یافت شد. بازه زمانی مقاله‌ها نیز از سال ۲۰۰۹ تا پایان سال ۲۰۱۹ در نظر گرفته شد. شایان ذکر است جستجوی مقاله‌ها طی سه بازه انجام گرفت. در آوریل ۲۰۱۸ جستجوی اولیه آغاز شد، در سپتامبر ۲۰۱۹ مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در ژانویه ۲۰۲۰ تکمیل و نتایج آن استخراج شد.

- انتخاب متون مناسب و ارزیابی کیفیت مطالعات: در این مرحله ۱۳۸ منبع یافت شده به‌طور دقیق طی چند مرحله بازبینی شدند تا مقاله‌های متناسب با سؤال‌های پژوهش شناسایی شوند. بنابراین، مقاله‌هایی که ارتباطی با سؤال‌ها نداشتند، طی این مرحله کنار گذاشته شدند تا درنهایت مرتبط‌ترین آنها برای استخراج پاسخ سؤال‌ها مشخص شوند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقاله‌ها، چکیده و محتوای آنهاست و در هر مرحله تناسب با معیارهای پذیرش بررسی می‌شود. در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی براساس شکل ۱ و به شرح زیر بوده است:



شکل ۱. مراحل و نتایج فرایند غربالگری و انتخاب متون مناسب

1. Kulkarni

۱. از میان انواع نوشته علمی فقط مقاله‌های علمی چاپ شده در مجله یا کنفرانس بین‌المللی معتبر مدنظر قرار گرفتند. این معیار تضمین می‌کند که نوشته‌ها داوری شده‌اند و حداقل شرایط لازم را برای انتشار داشته‌اند؛ براین اساس ۴۳ منبع کنار گذاشته شد و ۹۵ منبع باقی ماند.
  ۲. با مرور سریع چکیده مقاله‌های یافت شده، مقاله‌های غیرمرتبط حذف شدند. در این رابطه مقاله‌هایی درخصوص شرکت‌ها و سازمان‌هایی بودند که در صنعت خود رهبر دیجیتال (پیشرو) قلمداد می‌شدند، به دلیل غیرمرتبط بودن با موضوع ما که به مفهوم‌سازی رهبر دیجیتال - به عنوان یک نقش در سازمان - می‌پردازد، از مرحله بررسی خارج شدند. طی این مرحله ۴۴ مقاله حذف و ۵۱ مقاله باقی ماند.
  ۳. به منظور اطمینان از تطبیق مقاله‌های یافت شده با پرسش‌های پژوهش، متن مقاله‌ها نیز به سرعت مرور شد و در نهایت ۶ مقاله حذف شد و ۴۵ مقاله برای بازبینی باقی ماند.
  ۴. از آنجا که هدف پژوهش بهره‌مندی از یافته‌های کیفی است، در این مرحله مقاله‌های کمی حذف شدند. بدین ترتیب در این مرحله ۳ مقاله حذف شد و تعداد مقاله‌ها به ۴۲ عدد رسید. براین اساس ۱۹ مقاله به روش کیفی و ۲۳ مقاله به روش آمیخته انجام شده بود.
- مقاله‌های باقیمانده باید از لحاظ کیفیت محتوا بررسی می‌شدند. به همین دلیل، از روش ارزیابی منتقدانه با به کارگیری ابزار ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شد. برای این کار، چک‌لیستی مشتمل بر ۱۰ سؤال در سه بخش (اعتبار مطالعات/ نتایج مطالعات/ سودمندی نتایج) تهیه شد که در بررسی دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش، محقق را یاری کرد. سؤالها شامل بررسی اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری یا رابطه میان محقق و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزشمندی پژوهش بود. در این روش به هر مقاله‌ای که از ویژگی‌های بالا برخوردار بود، امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص یافت. براساس مقیاس ۵۰ امتیازی کسپ، محقق نظام امتیازبندی زیر را در نظر گرفت و مقاله‌ها را براساس درجه کیفی آنها به ۵ گروه دسته‌بندی کرد که عبارتند از: «خیلی خوب (۵۰ - ۴۱)، خوب (۴۰ - ۳۱)، متوسط (۳۰ -

۲۱)، ضعیف (۲۰ - ۱۱)، خیلی ضعیف (۱۰ - ۰)». در این مرحله ۲ مقاله به دلیل کسب امتیاز ضعیف حذف شدند و در نهایت ۴۰ مقاله در فرایند ارزیابی پذیرفته شدند که از این تعداد ۶ مقاله امتیاز متوسط، ۱۳ مقاله امتیاز خوب و ۲۱ مقاله امتیاز خیلی خوب را کسب کردند. جهت مشاهده مقالات انتخاب شده به پیوست ۱ مراجعه نمایید. در این بخش مقالات با شناسه‌هایی به صورت DLCi مشخص شده‌اند.

- استخراج و مدیریت یافته‌ها. پس از اتمام مراحل ارزیابی مقالات، مطالعه دقیق مقالات منتخب آغاز شد. در این مرحله برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش در راستای شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های رهبران دیجیتال، فرایند تحلیل، تفسیر و ترکیب یافته‌ها، محقق به جستجوی مفاهیمی پرداخت که در میان کدهای مطالعات موجود در فراترکیب ظاهر شدند. سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به این مورد به عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کنند. براین اساس، متون مطالعات برگزیده برای دستیابی به درک کلی به دقت مطالعه و از جزء به کل، به صورت سطر به سطر<sup>۱</sup> مورد تحلیل قرار گرفت. در این راستا، هر زمان که یک ویژگی تفکیک شده معنادار از متن پیدا شد، محقق به عنوان یک مفهوم در نظر گرفت. در ادامه، به محض اینکه مفاهیم مشخص شدند، محقق یک طبقه‌بندی ایجاد کرد و طبقات مشابه و مرتبط در گروهی قرار داده شد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کرد. بدین ترتیب، مفاهیم استخراج شده در کنار هم قرار گرفته و آنهایی که شبیه به هم بودند دسته‌بندی و با کد انتخابی (مقوله) که بیانگر مفهوم آنها بود، نام‌گذاری شدند. براین اساس، ۲۱ مقوله براساس الگوی موجود در داده‌ها و با پیوندادن مجموعه‌ای از مفاهیم شکل گرفت. در سطح بالاتر با تلفیق مقوله‌ها از طریق یک الگوی ارتباطی، مقوله‌های مرتبط به هم براساس مقایسه‌های ثابت (تشابهات و تفاوت‌ها) در خوشه‌هایی از کدهای هسته‌ای به عنوان ابعاد شایستگی‌های رهبران دیجیتال قرار گرفت. براین اساس، با توجه به مفاهیم مورد توجه در مقالات منتخب و ترکیب آنها، چارچوب شایستگی‌های رهبران دیجیتال با استخراج ۸ بعد، ۲۱ مقوله و ۸۶ مفهوم و ۲۵۹ ارجاع شکل گرفت. در این راستا، ابعاد شناسایی شده عبارتند

از: «هوش هیجانی<sup>۱</sup>، هوش اجتماعی<sup>۲</sup>، هم‌نوآوری منابع فنی - اجتماعی<sup>۳</sup>، بینش رقابتی<sup>۴</sup>، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، هوشمندی فناوریانه<sup>۵</sup>، کاربر محوری<sup>۶</sup> و بینش فرهنگی<sup>۷</sup>». جدول ۲ مشخصات تحلیل طی سه گام کدگذاری در رویکرد ظاهرشونده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مشخصات تحلیل کیفی حاصل از مرور نظام‌مند مبانی نظری

ارجاعات	تعداد کدهای باز (مفاهیم)	مقوله‌ها	ابعاد
۱۲	۳	خود ادراکی	هوش هیجانی
۲۴	۴	انطباق‌پذیری <sup>۸</sup>	
۱۰	۲	خلق عمومی <sup>۹</sup>	
۱۱	۳	اجتماع - آگاهی <sup>۱۰</sup>	
۲۸	۸	ارتباطات	هوش اجتماعی
۹	۵	همکاری	
۱۵	۶	کار تیمی	
۳	۲	هم‌نوآوری منابع انسانی	هم‌نوآوری منابع
۴	۳	هم‌نوآوری منابع فناوری	فنی - اجتماعی
۶	۴	پوشگری محیطی <sup>۱۱</sup>	بینش رقابتی
۱۲	۳	تصمیم‌گیری براساس شرایط نامطمئن	
۱۲	۴	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی چشم‌انداز دیجیتال	
۱۹	۵	آمادگی برای تغییر و مدیریت آن	

1. Emotional intelligence
2. Social intelligence
3. Social-technical orchestration
4. Competitive wisdom
5. Technological prudence
6. User-centered
7. Cultural wisdom
8. Adoptability
9. General mood
10. Social- awareness
11. Environmental scanning

ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب

ارجاعات	تعداد کدهای باز (مفاهیم)	مقوله‌ها	ابعاد	
۲۲	۷	رهبری تجربه و یادگیری از شکست‌ها	رهبری یادگیری	
۱۴	۵	ارتقای یادگیری سازمانی	سازمانی و نوآوری	
۱۸	۵	مدیریت ایده <sup>۱</sup>		
۱۲	۳	سواد دیجیتال <sup>۲</sup>	هوشمندی	
۶	۳	اجرای دیجیتال <sup>۳</sup>	فناورانه	
۷	۴	مشتری‌مداری	کاربرمحوری	
۱۰	۴	استعدادمداری <sup>۴</sup>		
۵	۳	تعامل بین‌فرهنگی	بینش فرهنگی	
۲۵۹	۸۶	۲۱	۸	تعداد کل

استخراج و ترکیب یافته‌ها: همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، در این پژوهش شایستگی‌های رهبران دیجیتال که از متن مطالعات منتخب استخراج شد، به‌عنوان مفاهیم (کدهای باز) در نظر گرفته شد. طبقه‌بندی آنها در گروه‌های مشابه نیز مقوله‌هایی را پدید آورد که در نهایت، در قالب یک توصیف جامع از موضوع پژوهش تلفیق شدند و در سطح بالاتر ابعاد شایستگی‌های رهبران دیجیتال را شکل دادند. بدین ترتیب، از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف و یکپارچه‌سازی یافته‌های آنها، تفسیر ترکیبی از شایستگی‌های رهبران دیجیتال به‌دست آمد که نتایج آن در جدول ارائه شده است.

شایان ذکر است برای کسب اطمینان از پایایی (قابلیت اعتماد)<sup>۵</sup> که بر سازگاری یافته‌های تحقیق دلالت دارد، روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار مورد استفاده قرار گرفت. بدین صورت که علاوه بر پژوهشگر اصلی که به کدگذاری اولیه اقدام کرده است، محقق دیگری بدون اطلاع از کدهای وی و جداگانه متن اصلی را کدگذاری می‌کند. براین اساس، نزدیک بودن کدهای استخراج‌شده توسط دو محقق، نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار و مبنای پایایی

1. Idea management
2. Digital literacy
3. Digital execution
4. Talent-oriented
5. Reliability



آن خواهد بود. در این پژوهش برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپای کوهن<sup>۱</sup> استفاده شده است. آستانه قابل قبول ضریب کاپا برای ادعای توافق دو کدگذار، ۰/۶ است (گویت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). نحوه محاسبه این شاخص به صورت رابطه (۱) است که براساس آن،  $Pr(a)$  میزان توافق مشاهده شده و  $Pr(e)$  میزان توافق مورد انتظار می‌باشد.

$$K = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad \text{** رابطه (۱): محاسبه شاخص کاپا کوهن}$$

بدین ترتیب، چهار مقاله از متون منتخب در حوزه شش مقاله از متون منتخب در حوزه شایستگی‌های رهبران دیجیتال که توسط محقق کدگذاری شده بود، برای کدگذاری (ارزیابی) در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و به‌طور کلی ۴۹ کد در بخش شناسایی شایستگی‌های آنها استخراج شد. ضریب کاپای محاسبه شده در نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس<sup>۳</sup> که در جدول ۳ نشان داده شده است، برای کدگذاری دو محقق ۰/۷۶۵ به دست آمد که از آستانه قبول آن یعنی (۰/۶) بیشتر است.

جدول ۳. جدول متقاطع کدگذار اول و دوم در شناسایی شایستگی‌های رهبران دیجیتال

		کدگذار دوم		مجموع کدگذار اول
		۰	۱	
کدگذار اول	۰	۴۹	۷	۵۶
	۱	۵	۴۲	۴۷
مجموع کدگذار دوم		۵۴	۴۹	۱۰۳

به‌علاوه، چون عدد معنی‌داری برای شاخص کوپا (۰/۰۰۱) و کوچک‌تر از ۰/۰۵ به دست آمده، فرض استقلال کدهای استخراجی رد شده و وابستگی آنها به یکدیگر تأیید می‌شود. از این رو، می‌توان ادعا کرد که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها در اجرای هر دو فرایند فراترکیب از پایایی کافی برخوردار بوده است (گویت، ۲۰۱۴).

1. Cohen's kappa coefficient
2. Gwet
3. SPSS

جدول ۴. شایستگی‌های رهبران دیجیتال طی سه مرحله کدگذاری در رویکرد ظاهرشونده

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم	منبع
خودآدرسی		خودآگاهی و خودتحلیلی	بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ هیرسوم (۲۰۱۵)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)
		خویش‌داری آگاهانه و کنترل خود	آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)
		برخورداری از تفکر چابک <sup>۱</sup> و رفتارکردن براساس آن	آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ دالستروم و همکاران (۲۰۱۷)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)
اطلاق‌پذیری		برخورداری از ذهنیت کنجکاو <sup>۱</sup> و چالش‌پذیر	وید و آبیوسر (۲۰۱۹)؛ آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ مفرت و سوآمیناتن (۲۰۱۸)؛ واسونو و فرینتو (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ وایت‌هرست (۲۰۱۵)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)
		انعطاف‌پذیری	وید و آبیوسر (۲۰۱۹)؛ کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ گاتری و مری‌وتر (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ دیویسن و او (۲۰۱۷)؛ ال‌سای و همکاران (۲۰۱۶)؛ هیرسوم (۲۰۱۵)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)
		حل مسئله با تفکر در سناریوهای مختلف - حفظ گزینه‌های گوناگون و تشخیص سیگنال‌های ضعیف	آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)
		پیش‌رفتن همگام و هماهنگ با ایده‌ها، باورها و سبک‌های خاص زمانه	کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)؛ سینگر (۲۰۱۸)
تفکر عمومی		برخورداری از ذهنی باز و علاقه مثبت داشتن به تفاوت‌های محیط پیرامون	کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)
		الهام‌گیری و الهام‌بخشی براساس نگاه به بیرون	کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ شوارتزمولر و همکاران (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)؛ کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)؛ برادوج و همکاران (۲۰۱۳)
اجتماع-آگاهی		همدلی و درک درست دیگران	کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ پسی (۲۰۱۴)
		نجابت و رفتار مردمی	سیجس و گاندلز (۲۰۱۸)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ هیرسوم (۲۰۱۵)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)
		اعتماد ایجاد کردن <sup>۲</sup> و صداقت داشتن	وید و آبیوسر (۲۰۱۹)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)

1. Agile thinking
2. Inquisitive mind
3. Building trust

منبع	مفاهیم	مقوله‌ها	ابعاد
وید و آبیچسر (۲۰۱۹)؛ کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ واسونو و فرینتو (۲۰۱۸)؛ پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)؛ دالستروم، دسمت و سینگر (۲۰۱۷)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ تامبس و همکاران (۲۰۱۸)؛ ال‌سای و همکاران (۲۰۱۶)؛ پسی (۲۰۱۴)	برقراری تعاملات پویا و اثربخش در زمان واقعی، با افراد درست و از طریق کانال‌های متنوع (چهره‌به‌چهره و دیجیتال)	ارتباطات	هوش اجتماعی
آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ گاتری و مری‌وتر (۲۰۱۸)؛ مفرت و سوآمینائین (۲۰۱۸)؛ بریگز و همکاران (۲۰۱۸)	تدارک یک شبکه داخلی جهت برقراری ارتباطات متقاعدکننده و شفاف در سراسر سازمان		
آلکوئیست (۲۰۱۴)	اضافه کردن کانال‌های جدید ارتباطی از جمله آنلاین به روابط روزمره کارکنان با یکدیگر		
برادوج و همکاران (۲۰۱۳)	تسلط بر مهارت‌های مذاکره‌ای واقع‌بینانه، منطقی و مضم		
تامبس و همکاران (۲۰۱۸)	برخورداری از مهارت‌های مشاوره و تسهیل‌گری		
مفرت و سوآمینائین (۲۰۱۸)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)	توانایی متقاعد کردن ذی‌نفعان و تأثیرگذاری (نفوذ) بر آنان با ارائه استدلال‌های قوی		
آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ واسونو و فرینتو (۲۰۱۸)؛ تامبس و همکاران (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)	ایجاد اعتماد مبتنی بر شفافیت در برقراری ارتباطات با همکاران و کارکنان		
پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)؛ آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ تامبس و همکاران (۲۰۱۸)	فراهم کردن امکان ارائه انواع سازوکار بازخورد شامل دیجیتال، دوسویه <sup>۱</sup> و مستمر در زمان واقعی		
دالستروم، دسمت و سینگر (۲۰۱۷)	برخورداری از ساختار فکری مشارکتی		
کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)	ارتقا و پیاده‌سازی نوآوری همکارانه (مشارکتی) <sup>۲</sup>		
کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ کین و همکاران (۲۰۱۸)؛ برسین (۲۰۱۶)؛ ال‌سای و همکاران (۲۰۱۶)	تشویق و ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری	همکاری	
بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)	غنی کردن مباحثات با بهره‌گیری از دیدگاه‌های چندگانه		
آنوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ سینگر (۲۰۱۸)	استفاده مشارکتی <sup>۳</sup> از شایستگی و هوش فردی و جمعی سازمان در برخورد با موضوعات و مسائل		
سینگر (۲۰۱۸)؛ دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ جانگ و همکاران (۲۰۱۶)	درک چگونگی تشکیل تیم‌های واقعی و مجازی و فراهم کردن زمینه همکاری آنها و هدایتشان	کار تیمی	
کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)	تشکیل تیم‌های چابک براساس مهارت‌های منحصر به افراد؛ نه موقعیت رسمی آنها		

1. Two-way feedback
2. Collaborative innovation
3. Participative use

ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم	منبع
هوش اجتماعی	کار تیمی	جلب مشارکت افراد و حفظ ارتباط آنها با یکدیگر در قالب همکاری تیمی	دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ آگراوال و همکاران (۲۰۱۴)
		ارزش قائل شدن برای مشارکت تیم‌های متنوع و بهره‌گیری از روش طوفان مغزی <sup>۱</sup> برای بهبود جنبه اساسی مسائل کسب‌وکار	دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)
		کار کردن با افراد تیم ضمن رعایت فرهنگ تیم و هنجارهای آن	کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ بکاردینو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اردانگلو (۲۰۱۸)؛ میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)
		درک افراد به‌عنوان عضوی از تیم و اعتماد کردن به شایستگی‌ها و انگیزه‌های آنها در فعالیت‌های تیمی	آئوینن و همکاران (۲۰۱۹)؛ میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)
هم‌سازی منابع انسانی - اجتماعی	هم‌سازی منابع انسانی	برقراری تعادل بین اعضای باتجربه - کسانی که از دانش صنعتی برخوردارند - و کسانی که مشتاق دیجیتال شدن و تغییرند - در تشکیل تیم‌های کاری	پرامسری (۲۰۱۹)؛ آوریل و دالوائی (۲۰۱۹)
		تأکید بر افزایش اتحاد بین افراد واحد منابع انسانی و افراد واحد فناوری اطلاعات در تیم‌سازی	بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)
	هم‌سازی منابع فناوری	جهت‌گیری دوجانبه شامل اجرای اثربخش کسب‌وکار و انطباق چابک کسب‌وکار با فناوری‌های دیجیتال	رک و فلیستر (۲۰۱۹)؛ آئوینن و همکاران (۲۰۱۹)
		معماری دوبعدی در جهت برقراری تعادل بین ابتکارات دیجیتال جدید و سیستم‌های فناوری اطلاعات قدیمی (از طریق جداسازی سیستم‌ها یا در برخی موارد هم تغییرات فرایندی)	آوریل و دالوائی (۲۰۱۹)
بیش‌رسانی	پوششگری محیطی	ترکیب ایده‌ها و فناوری‌های خارج از ساختارها و قراردادهای صنعتی سنتی در جهت ایجاد یک وجه تمایز رقابتی	فردریک و همکاران (۲۰۱۶)
		توانایی به چالش کشیدن وضعیت موجود	برادوج و همکاران (۲۰۱۳)
		شناسایی تهدیدات و فرصت‌های محیطی	دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ شریل (۲۰۱۵)
		دنبال کردن روندهای دیجیتال و کاربردهای آن در سراسر کسب‌وکار	وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ وایت‌هرست (۲۰۱۵)
تصمیم‌گیری بر اساس شرایط نامطمئن	پوششگری محیطی	تلاش در جهت بهبود دستور کار سازمان و نیز نحوه واکنش آن به روندهای اخیر و آینده دیجیتال با توجه به صنعتی که در آن قرار دارد	میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)
		انتخاب تصمیمات شفاف و سریع بدون دراختیار داشتن همه اطلاعات	کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ ولتاین و استوارت (۲۰۱۵)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)؛ آگراوال و همکاران (۲۰۱۴)؛ برادوج و همکاران (۲۰۱۳)
		به اشتراک‌گذاری تصمیم‌گیری	هیون و پاور (۲۰۱۸)؛ وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)
		حمایت از تصمیم‌گیری	وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ برسین (۲۰۱۶)

1. Brainstorm

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم	منبع
بیش رفتی	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی چشم‌انداز دیجیتال	مشارکت فعالانه در تدوین چشم‌انداز دیجیتال و تعیین روان و منسجم راهبرد در جهت آن	می‌هاردجو و همکاران (۲۰۱۹)؛ کین و همکاران (۲۰۱۸)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)؛ پسی (۲۰۱۴)؛ برادوج و همکاران (۲۰۱۳)
		برخورداری از تعهد بالا نسبت به چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تعیین شده	کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ فردریک و همکاران (۲۰۱۶)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)
		اشاعه و ترویج چشم‌انداز دیجیتال تدوین شده در بین کارکنان و تسهیم ارزش‌های آن	پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)؛ ال‌ساوی و همکاران (۲۰۱۶)
		هدایت توسعه راهبرد تدوین شده در راستای چشم‌انداز دیجیتال تسهیم شده	فردریک و همکاران (۲۰۱۶)؛ می‌هاردجو و همکاران (۲۰۱۹)
آمادگی برای تغییر و مدیریت آن	پذیرش و حمایت از تغییرات	تشخیص نیاز به تغییر	جانگ و همکاران (۲۰۱۶)؛ پسی (۲۰۱۴)
		پذیرش و حمایت از تغییرات	کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ جانگ و همکاران (۲۰۱۶)
		هدایت تغییرات با سرعت کافی	آوریل و دالوانی (۲۰۱۹)؛ پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)؛ دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ دالستروم و همکاران (۲۰۱۷)؛ جانگ و همکاران (۲۰۱۶)؛ شریل (۲۰۱۵)
		ترسیم تصویری مثبت از تغییر با نمایش فرصت‌ها و چالش‌ها به روشی جذاب	بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ جانگ و همکاران (۲۰۱۶)؛ آلکوئیست (۲۰۱۴)
		شفاف‌سازی تغییر و پیامدهای آن به منظور کاهش مقاومت افراد در مقابل تغییر	کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ تامبس و همکاران (۲۰۱۸)
		رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری	رهبری تجربه و یادگیری از شکست‌ها
ریسک‌پذیری	وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ تامبس و همکاران (۲۰۱۸)؛ دالستروم و همکاران (۲۰۱۷)؛ دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)؛ ولنتاین و استوارت (۲۰۱۵)؛ هیرسوم (۲۰۱۵)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)		
ترویج ذهنیت چابک «بازما و یاد بگیر» در مؤلفه‌های مشخص	وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)		
تأکید بر ارزش افزایی و کنار گذاشتن عیب‌یابی در برخورد با ایده‌های نوآورانه	بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)		
تدارک شرایطی جهت قرار گرفتن افراد در موقعیت‌های جدید و آزمون ارزش‌های ناشناخته	کین و همکاران (۲۰۱۸)		

## 1. Test-and-Learn

ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم	منبع
رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری	رهبری تجربه و یادگیری از شکست‌ها	ترویج منطق «توسعه، تلاش، شکست، تلاش مجدد، شکست دوباره، تلاش مجدد/ موفقیت» بین کارکنان	آنوین و همکاران (۲۰۱۹)
		پذیرش مطلوب شکست‌های هدفمند به‌عنوان گشایشی برای یادگیری چابک	سینگر (۲۰۱۸)؛ تامبس و همکاران (۲۰۱۸)؛ ال‌سوی و همکاران (۲۰۱۶)؛ هیرسوم (۲۰۱۵)
	ارتقای یادگیری سازمانی	ترویج تبادل و تسهیم بدون قید و شرط جریان آزاد اطلاعات بین افراد	پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)؛ وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ برسین (۲۰۱۶)
		نهادینه کردن تجربه و یادگیری مستمر (مادام‌المر) در فرهنگ کاری	هیون و پاور (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ برسین (۲۰۱۶)؛ شریل (۲۰۱۵)
		تأکید بر ترویج یادگیری مایکرو <sup>۱</sup> بین کارکنان	پتروچی و ریورا (۲۰۱۸)
		توسعه تجربیات یادگیری به شیوه‌های همکارانه و با به‌کارگیری شایستگی‌های تعداد زیادی از کارکنان دانشی	آنوین و همکاران (۲۰۱۹)؛ شریل (۲۰۱۵)
	مدیریت ایده	تدارک و تسریع سفر یادگیری سازمانی برای اتخاذ روش‌های جدید کار با بهره‌گیری از فناوری‌های چابک و شبکه‌های هوشمند	پرامس‌ری (۲۰۱۹)؛ وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ ال‌سوی و همکاران (۲۰۱۶)
		تمرکز بر ارتقای ایده‌پردازی و ایده‌پروری در جهت توسعه ابتکارات دیجیتال	رک و فلیشتر (۲۰۱۹)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ دیویسن و اوو (۲۰۱۷)؛ آهرسوم (۲۰۱۵)
		ایجاد یک محیط کار خلاق با بهینه ساختن فناوری و قابلیت‌های دیجیتال	کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ واسونو و فرینتو (۲۰۱۸)؛ شریل (۲۰۱۵)
		پذیرش ایده‌های تازه و آزمایش آنها	وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ ال‌سوی و همکاران (۲۰۱۶)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)؛ شریل (۲۰۱۵)
تدارک شرایطی به‌منظور عرضه ایده‌های کارکنان دانشی و بهره‌برداری از آنها در جهت تقویت ابتکارات دیجیتال در بستر نوآوری شامل نوآوری در محصول، نوآوری در فرایند، نوآوری در موقعیت، نوآوری در پارادایم		کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ آنوین و همکاران (۲۰۱۹)؛ گاتری و مری‌وتر (۲۰۱۸)؛ کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)؛ وایت‌هرست (۲۰۱۵)	
حفظ و مراقبت از ایده‌های دیجیتالی چه در خارج از سازمان - در تعاملات شرکت با مشتریان، شرکا و تأمین‌کنندگان - و چه در داخل سازمان -		کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)؛ میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)	
هوشمندی فناوریانه	سواد دیجیتال	شناخت و درک ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های فناوری فعلی و درحال‌ظهور از منظر شناسایی و درک روندهای اجتماعی که به وسیله آنها فعال می‌شوند.	کاردون و همکاران (۲۰۱۹)؛ کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ وید و آبیوجسر (۲۰۱۹)؛ آنوین و همکاران (۲۰۱۹)؛ شوارتزمولر و همکاران (۲۰۱۸)؛ ولتاین و استوارت (۲۰۱۵)؛ وایت‌هرست (۲۰۱۵)؛ آلکوتیست (۲۰۱۴)

1. Ongoing learning
2. Micro-learning

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم	منبع
هورشندی‌نژادزاده	سواد دیجیتال	تجزیه و تحلیل محتوای دیجیتال و مرتب‌سازی آنها بر اساس دقت و کیفیت در ارائه اطلاعات	دی‌روسی و ویولا (۲۰۱۸)؛ آلکونیست (۲۰۱۴)
		برخورداری از یک پروفایل دیجیتال و حفظ حریم شخصی در دنیای دیجیتال	کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)؛ آلکونیست (۲۰۱۴)
	اجرای دیجیتال	تدارک یک محیط کار دیجیتال انسان‌دوستانه، انعطاف‌پذیر و پاسخگو - با در نظر گرفتن محدودیت‌های سنتی فناوری اطلاعات	دی‌روسی و ویولا (۲۰۱۸)؛ ال‌سوی و همکاران (۲۰۱۶)؛ کاتلین و همکاران (۲۰۱۵)
		ایجاد درک مشترکی از دیجیتالیزاسیون و آنچه به کسب‌وکار مربوط است با افزایش توانایی‌های دیجیتالی سازمان	وید و آبیچسر (۲۰۱۹)
کاربر محوری	مشتری‌مداری	توانایی درک و همسویی با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان	سینگر (۲۰۱۸)
		توانایی ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان	دالستروم و همکاران (۲۰۱۷)؛ ولنتاین و استوارت (۲۰۱۵)
		تأکید بر افزایش تعامل و مشارکت مشتری	پرامسری (۲۰۱۹)
	استعدادمداری	بهبود تجربه مشتری بر اساس قابلیت‌های دیجیتال و نظارت بر آن	آوریل و دلوانی (۲۰۱۹)؛ فردریک و همکاران (۲۰۱۶)؛ برادوچ و همکاران (۲۰۱۳)
		ایجاد مخزن استعداد با رقابت در جذب استعدادهای کمیاب در داخل سازمان یا خارج از آن	پرامسری (۲۰۱۹)؛ وید و آبیچسر (۲۰۱۹)؛ سینگر (۲۰۱۸)؛ کین و همکاران (۲۰۱۵)
		جفت کردن استعدادهای دیجیتال شناسایی شده با دانش صنعتی خاص	آوریل و دلوانی (۲۰۱۹)
		توانمندسازی استعدادهای مبتنی بر تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف آنها و تشخیص قابلیت‌ها و توانایی‌های دیجیتال آنها	کین و همکاران (۲۰۱۹)؛ سینگر (۲۰۱۸)
		خلق راهبرد نگهداشت استعدادهای با ایجاد فرهنگی که آنها احساسی از ارزشمندی و مفیدبودن در تحقق اهداف مشترک داشته باشند	وید و آبیچسر (۲۰۱۹)؛ بریگز و همکاران (۲۰۱۸)؛ بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)
		تمایل به فعالیت در عرصه بین‌الملل با ادراک عمیق از گوناگونی ارزش‌ها	بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)
		توانایی کار کردن در محیط‌های چند فرهنگی و با فرهنگ‌های مختلف	بونجیورنو و همکاران (۲۰۱۸)؛ دی‌روسی و ویولا (۲۰۱۸)
تعمیر بین فرهنگی	تشکیل روابط شبکه‌ای پویا فراتر از مرزهای فرهنگی، زبانی و زمانی	گاتری و مری‌وتر (۲۰۱۸)؛ سینگر (۲۰۱۸)	

## ارائه یافته‌ها و بحث

بررسی دقیق مطالعات ذکرشده حاکی از آن است که شایستگی‌های رهبران دیجیتال از ابعاد مختلفی قابل تشریح است. شکل ۲، چارچوب شایستگی‌های رهبران دیجیتال را در سطح ابعاد و مقوله‌ها نشان می‌دهد که در ادامه به تفسیر هر یک پرداخته می‌شود.

هوش هیجانی عبارت است از توانایی پردازش و نظارت بر احساسات و اطلاعات عاطفی خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین ابعاد مختلف آن و پیامدهای مثبت و منفی‌شان و برچسب‌گذاری مناسب آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و رفتار به‌ویژه برای هدایت محیط‌های اجتماعی (سالوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). از نظر گلن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) هوش هیجانی یک ساختار تفاوت فردی است که مجموعه‌ای از توانایی‌ها و خصایصی را دربرمی‌گیرد که عملکرد رهبری را هدایت می‌کند و با ارتقای افراد در موقعیت‌های رهبری، هوش هیجانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخصه‌ای رهبری اثربخش به‌طور فزاینده‌ای اهمیت می‌یابد. براین اساس، در پژوهش حاضر هوش هیجانی به‌منزله یکی از ابعاد ارزشمند شایستگی‌های رهبران دیجیتال با چهار مقوله «خود ادراکی، انطباق‌پذیری، خلق عمومی و اجتماع - آگاه» ارتباط می‌یابد.

هوش اجتماعی، سازه‌ای است که برای اولین بار توسط تورندایک<sup>۳</sup> در سال ۱۹۲۰ معرفی شد (کیلستروم و کنتز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) و عبارت است از دانش ضمنی درمورد محیط‌های اجتماعی و میزان مهارت افراد در ایجاد، حفظ و گسترش روابط اجتماعی که از طریق تجربه افراد در فضاهای اجتماعی و طی تعاملات آنها با دیگران شکل می‌گیرد (واگنر و استرنبرگ<sup>۵</sup>، ۱۹۸۶). این شایستگی برای رهبران شامل نوعی ادراک اجتماعی است و بر توانایی‌های اجتماعی عمومی‌تری دلالت دارد که بر پایه همکاری، تعامل و رابطه‌سازی تعریف می‌شوند و به رهبران اجازه می‌دهد در سطوح مختلف از جمله پیروان، همکاران، رده‌های بالاتر سازمانی و افراد خارج از سازمان

1. Salovey
2. Goleman
3. Thorndike
4. Kihlstrom & Cantor
5. Wagner & Sternberg



از نظر اجتماعی هوشمندانه رفتار کنند (آئوینن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در پژوهش پیش رو این شایستگی براساس سه مقوله «ارتباطات، همکاری و کار تیمی» شناسایی می‌شود. شایان ذکر است هوش اجتماعی می‌تواند جهت‌گیری مثبت یا منفی داشته باشد. به اعتقاد هرنز- بروم<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) هوش اجتماعی را می‌توان با تقویت هوش هیجانی در جهت مثبت هدایت و تقویت کرد. بر این اساس است که روابط اجتماعی درست و مبتنی بر اصول اخلاقی شکل خواهد گرفت و همکاری و روابط تیمی بر مدار اعتماد، صداقت و راستی برقرار خواهد شد.



شکل ۲. چارچوب شایستگی‌های رهبران دیجیتال

1. Auvinen
2. Hernez-Broome

همنواسازی منابع فنی - اجتماعی اشاره به مجموعه دانش‌ها و مهارت‌هایی دارد که تعیین و ترکیب مناسبی از فعالیت‌ها و عناصر در دو مقیاس فنی و اجتماعی را تضمین می‌کند؛ به طوری که متحد و یکپارچه ساختن تمامی جنبه‌های منابع انسانی و منابع فناوری را دربرمی‌گیرد (آوریل و دالوائی، ۲۰۱۹). به علاوه، این شایستگی در دو بعد فنی و اجتماعی معنا می‌یابد. در بعد اجتماعی این شایستگی اشاره به نوعی مهندسی مجدد در تشکیل تیم‌های کاری دارد؛ به طوری که تعادل بین اعضای باتجربه - کسانی که از دانش صنعتی برخوردارند - و کسانی که مشتاق دیجیتالی شدن و تغییرند - در هر یک از تیم‌های کاری برقرار شود (پرامسری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). همچنین در این مفهوم، رهبر دیجیتال باید از این دانش و توانمندی برخوردار باشد که بتواند اتحاد و یکپارچگی بین افراد واحد فناوری اطلاعات و افراد سایر واحدهای سازمان در تیم سازی را ایجاد کند و آن را افزایش دهد (آوریل و دالوائی، ۲۰۱۹). از طرفی، در بعد فنی لازم است در راستای هدایت برنامه‌های جدید دیجیتال در ساختار سنتی سازمان یک جهت‌گیری دوجانبه مبتنی بر اجرای اثربخش کسب‌وکار و انطباق چابک کسب‌وکار با ابتکارات دیجیتال جدید اتخاذ کند (فردریک، پکمرجر و کرن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بدین ترتیب، با ترکیب ایده‌ها و فناوری‌های خارج از ساختارها و قراردادهای صنعتی سنتی، یک وجه تمایز رقابتی ایجاد نماید (آنوین و همکاران، ۲۰۱۹).

بینش رقابتی، شایستگی‌ای است که به وسیله آن رهبران قادر خواهند بود به تجزیه و تحلیل‌های زیست‌محیطی و رقابتی - به ویژه در حوزه فناوری‌های جدید و نوظهور - پردازند (پوشگری محیطی) و در پرتو درک کافی که از محیط به دست می‌آورند (کین و همکاران، ۲۰۱۵) و همچنین درک چشم‌انداز و همکاری جهانی (ولنتاین و استوارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) و بدون دراختیار داشتن همه اطلاعات، درمورد آینده پیش روی سازمان خود و مزیت رقابتی بالقوه آن تصمیم بگیرند (تصمیم‌گیری براساس شرایط نامطمئن). همچنین با درک و ارزیابی عمیق‌تر تحولات دیجیتال در حوزه فعالیت خود مشارکت فعالانه‌ای در تدوین چشم‌انداز دیجیتال و تعیین

- 
1. Promsri
  2. Friedrich, Pachmajer & Curran
  3. Valentine & Stewart

روان و منسجم راهبرد (کین و همکاران، ۲۰۱۵؛ پتروچی و ریورا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) در جهت آن داشته باشند (برنامه‌ریزی و آماده‌سازی چشم‌انداز دیجیتال). در نهایت، با شفاف‌سازی تغییر و پیامدهای آن با صراحت با کارکنان درمورد منافع‌ی که تغییر برایشان خواهد داشت، صحبت کنند (جانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و برای آنها تضمین و تصریح کنند که برنامه‌های آموزش و بهسازی مجموعه مهارت‌های آنها را در جهت تغییر مثبت تقویت خواهد کرد تا بدین ترتیب با ارائه پاسخ‌های هماهنگ و متنوع به تحولات محیط بیرونی/ درونی (آمادگی برای تغییر و مدیریت آن)، اثربخشی و سلامت سازمان نیز حفظ شود (سوپارنت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱ به نقل از سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۰).

رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری؛ یکی دیگر از مهم‌ترین شایستگی‌های رهبران دیجیتال است که به ترویج و توسعه یادگیری جمعی در سازمان و تعهد به رشد سازمان از طریق نهادهای ساختن ایده‌پردازی و ایده‌پروری در راستای تحولات دیجیتال و فناوری‌های تحول‌آفرین اشاره دارد. براساس این شایستگی رهبران با تأکید بر ارتقای یادگیری سازمانی، کارکنان توانمند را درک و یک فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کنند (وید و آبویجر، ۲۰۱۹؛ شریل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). تامبس و همکاران (۲۰۱۸) در این راستا اظهار می‌دارند که در چنین فرهنگی یادگیری از شکست‌ها مورد قبول است و کارمندان تشویق می‌شوند از شکست‌ها و حتی موفقیت‌هایشان یاد بگیرند. در پژوهش حاضر نیز براساس تلفیق یافته‌های مطالعات اولیه در این زمینه، سه مقوله «رهبری تجربه و یادگیری از شکست‌ها، ارتقای یادگیری سازمانی و مدیریت ایده» زیرمجموعه این بعد از شایستگی‌های رهبران دیجیتال قرار گرفتند.

هوشمندی فناورانه؛ از جمله شایستگی‌های کلیدی است که عصر دیجیتال و تحولات آن سبب شده است. پیش‌ازپیش در بحث‌های توسعه و بهسازی رهبری مورد توجه قرار بگیرد. این شایستگی که در پژوهش حاضر مبتنی بر دو مقوله «سواد دیجیتال و اجرای دیجیتال» تعریف شده، عبارت است از برخورداری از دانش فنی دیجیتال به منظور انطباق سریع با فناوری‌های جدید و

1. Petrucci & Rivera
2. Jiang
3. Soparnot
4. Sherrill

در حال ظهور در سه بعد فنی، شناختی و عاطفی - اجتماعی (الساوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ کین و همکاران، ۲۰۱۵؛ آلکوئیست، ۲۰۱۴) و به کارگیری مهارت‌های دیجیتالی برای فراهم آوردن بستر فناورانه برای طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های دیجیتال در کسب‌وکار به منظور تحول کل زنجیره ارزش سازمان (فردریک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)

کاربرمحوری؛ شایستگی مهم دیگری است که در نتیجه پیشرفت‌های اخیر در زمینه فناوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته و بر توسعه مناسب، متعهدانه و یکپارچه تجربه کاربران - مشتریان و کارکنان - در جنبه‌های دیجیتالی و فیزیکی تمرکز دارد (فردریک و همکاران، ۲۰۱۶). براساس شایستگی کاربرمحوری که در این پژوهش دربردارنده دو مقوله مشتری‌مداری و استعدادمداری است، رهبران باید قادر باشند در سه جنبه «انتظارات مشتریان، انتظارات کارکنان و پاسخگویی درست به انتظارات» متفاوت فکر کنند (کین و همکاران، ۲۰۱۵)؛ چراکه براساس نظر هیرسوم<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، مشتریان و کارکنان آنها به زودی به کاربران تبدیل خواهند شد و درک این تفاوت است که تمایز ایجاد می‌کند.

بینش فرهنگی؛ توصیف‌گر آن است که یک رهبر باید بتواند در یک زمینه متنوع که در آن فرضیات، ارزش‌ها و سنت‌های متفاوتی بین افراد وجود دارد، عملکرد مؤثری داشته باشد (آفرمن و فان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲) در واقع، این شایستگی به توانایی فرد برای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط‌های جدید فرهنگی که ریشه در بافت‌های فرهنگی متنوع دارد، اشاره می‌کند. در این راستا، ارلی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۶) تأکید می‌کنند که هوش فرهنگی صرفاً به معنای آگاهی از فرهنگ‌های دیگر نیست؛ بلکه رهبران باید قادر باشند با ادراک عمیق از گوناگونی ارزش‌ها رفتار خود را متناسب با محیط‌های چند فرهنگی انطباق دهند و با بهره‌برداری از تنوع فرهنگی موجود و با در نظر گرفتن شکاف‌های فرهنگی در سازمان، بر تعامل و رشد فرهنگ‌ها توسط یکدیگر تأکید داشته باشند.

1. El Sawy
2. Friedrich
3. Hearsom
4. Offermann & Phan
5. Earley

## بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مطالعات در زمینه شایستگی‌های رهبران دیجیتال، حاکی از آن بود که رهبران در مرکز پدیده تحول دیجیتال قرار دارند و از آنها در نقش جدیدشان به‌عنوان رهبر دیجیتال انتظار می‌رود متفاوت بیندیشند، متفاوت رفتار کنند و از نظر عاطفی به گونه متفاوتی واکنش نشان دهند. بر همین اساس، است که طیفی از شایستگی‌ها برای آنها قابل شناسایی و تعریف است. با این وجود، بیشتر مطالعات صورت گرفته بر برخی شایستگی‌های کلی رهبران دیجیتال تمرکز کرده‌اند و تاکنون شناسایی و طبقه‌بندی جامعی از مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز رهبران دیجیتال ارائه نشده است. ضمن اینکه، شکاف پژوهشی مشاهده شده حاکی از آن بود که برخی مطالعات به ساختاری اشاره کرده‌اند که به جای شایستگی‌های رهبران دیجیتال، فعالیت‌های مدیران فناوری اطلاعات را جایگزین کرده و یا آن را با وظایف مدیران اجرایی ادغام کرده‌اند. این در حالی است که رهبری دیجیتال، مستلزم ترکیبی از مهارت‌های رهبری (از جمله هم‌نوآوری منابع، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، کاربرمحوری) و قابلیت‌های دیجیتال (از جمله هوشمندی فناورانه) برای بهینه‌سازی مزایای فناوری دیجیتال است که در نهایت به افزایش عملکرد کسب و کار منجر خواهد شد؛ بنابراین، با چنین نگرشی، در پژوهش حاضر تلاش شد، به‌عنوان یک مطالعه مقدماتی، با استفاده از روش فراترکیب، نتایج یافته‌های کیفی سایر محققان تلفیق و با شناسایی شایستگی‌های رهبران دیجیتال، طبقه‌بندی جامعی از آن ارائه شود. بر این اساس، طی ترکیب و تفسیر یافته‌ها با توجه به مفاهیم مورد تأکید در مقالات منتخب، چارچوب شایستگی‌های رهبران دیجیتال با استخراج ۸ بعد (کدهای نظری)، ۲۱ مقوله (کدهای انتخابی) و ۸۶ مفهوم (کدهای باز) و ۲۵۹ ارجاع شکل گرفت. در این راستا، ابعاد شناسایی شده عبارتند از: «هوش هیجانی، هوش اجتماعی، هم‌نوآوری منابع فنی - اجتماعی، بینش رقابتی، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، هوشمندی فناورانه، کاربرمحوری و بینش فرهنگی». یکی از جنبه‌های متمایز این پژوهش نسبت به سایر مطالعات در این زمینه، این است که در هیچ‌یک از تحقیقات پیشین مرتبط، با این جامعیت و روش، به شناسایی و تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال پرداخته نشده است و پژوهش حاضر

چارچوب جامع‌تری در مقایسه با مطالعات قبلی ارائه می‌دهد؛ به‌طوری‌که با پیشنهاد یک چارچوب هشت بعدی از شایستگی‌ها ضمن در نظر گرفتن مهارت‌های رهبری، قابلیت‌های ضروری دیجیتال را در نظر می‌گیرد؛ درحالی‌که در مطالعات قبلی، چنین طبقه‌بندی ارائه نشده است. در این راستا، با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر، به‌عنوان پیشنهاد عملی، توصیه می‌شود متولیان سازمانی با توجه به ابعاد مورد تأکید در این پژوهش و زیرمقوله‌های مربوط به آنها، پروفایل شایستگی‌های رهبران دیجیتال را با در نظر گرفتن اهداف راهبردی، مدل کسب‌وکار دیجیتال و وضعیت فعلی و آینده قابلیت‌های دیجیتالی و عملیات سازمانشان تعریف و چارچوب ویژه آن را طراحی نمایند. به‌علاوه، انتظار می‌رود جهت تحقق کامل این نقش سازمانی، نتایج این پژوهش، به‌عنوان مبنایی برای انتخاب و انتصاب، تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی رهبران دیجیتال در سازمان‌هایی که دیجیتالی‌شدن را تجربه می‌کنند، مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد دیگر در نظر گرفتن این شایستگی‌ها در شرایط احراز شغل رهبران دیجیتال در سازمان‌هایی است که هرگونه ساختار مرتبطی دارند؛ به‌ویژه تأکید می‌شود با توجه به اهمیت هریک از این شایستگی‌ها از جمله هوشمندی فناورانه و بینش رقابتی، کسانی که این شایستگی‌ها را دارند، در اولویت انتخاب قرار بگیرند. به‌علاوه، با توجه به اهمیت موضوع شایستگی‌های رهبران دیجیتال در عصر حاضر، پیشنهاد می‌شود 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 از جمله پیشنهادات کاربردی این پژوهش می‌باشد. همچنین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود چارچوب مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش را پیاده‌سازی و تعمیم‌پذیری یافته‌های آن را با استفاده از روش‌های کمی توسعه دهند. به‌علاوه، می‌توان برای اولویت‌بندی ابعاد و مقوله‌ها از روش‌های تحلیل سلسله‌مراتبی براساس نظر خبرگان و کارشناسان استفاده کرد. همچنین مطلوب است، در پژوهش‌های بعدی به طراحی و ساخت ابزاری جهت ارزیابی میزان این شایستگی‌ها در رهبران دیجیتال سازمان‌هایی که این نقش را دارند، اقدام شود تا براساس نتایج ارزیابی، دوره‌ها و روش‌های مناسب به‌سازی و بالندگی آنها طراحی و پیاده‌سازی شود.

## منابع

- امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حیدر؛ عباس‌پور، عباس و غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۳۶(۲): ۱۳۷ - ۱۶۶.
- سپهوند، رضا؛ زرنگاریان، یوسف و محمدی، مهدی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر شایستگی‌های بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۲۸(۲): ۴۷ - ۶۸.
- Ahlquist, J. (2014). Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp. 57-60.
- April, K., & Dalwai, A. (2019). Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive*, 22(2), 14-45.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*, 15(2), 205-225.
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 1-10.
- 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.
- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership role. *CIOs and the Digital Transformation*, 1-9.
- Brigs, B., Lamar, K., Kark, K., & Shaikh, A. (2018). Manifesting Legacy: Looking beyond the digital era. *2018 global CIO survey, Deloitte Insights*.
- Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, 54(1), 129-137.
- Devers, K. J., & Frankel, R. M. (2000). Study design in qualitative research--2: Sampling and data collection strategies. *Education for health*, 13(2), 263.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Friedrich, R., Pachmajer, M., & Curran, C. (2016). The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer. *Strategy&, PwC Report*.
- Glaser, B. G. (1978). *Advances in the methodology of grounded theory: Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

- Guthrie, K. L., & Meriwether, J. L. (2018). Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. **New directions for student leadership**, 2018(158), 99-110.
- Gwet, K. L. (2014). **Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters**. Advanced Analytics, LLC.
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. **Strategic HR Review**, 14(5).
- Hensellek, S. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. **Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)**, 2(1), 55-69.
- Hernez-Broome, G. (2012). Social intelligence: the new science of human relationships. **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, 3(2), 75-78.
- Jensen, L. A., & Allen, M. N. (1996). Meta-synthesis of qualitative findings. **Qualitative health research**, 6(4), 553-560.
- Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2016). Leading in the digital age: A study of how social media are transforming the work of communication professionals. **Telematics and Informatics**, 33(2), 493-499.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. (2015). Is your business ready for a digital future? **MIT Sloan Management Review**, 56(4), 37-44.
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). Social intelligence. **Handbook of intelligence**, 2, 359-379.
- Klemp, G. O. (1980). **The assessment of occupational competence**. Washington, DC: National Institute of Education.
- Kulkarni, A. V., Aziz, B., Shams, I., & Busse, J. W. (2009). Comparisons of citations in Web of Science, Scopus, and Google Scholar for articles published in general medical journals. **Jama**, 302(10), 1092-1096.
- Locke, K. D. (2001). **Grounded theory in management research**. Sage Publications Limited.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". **American psychologist**, 28(1), 1-14.
- Meffert, J., & Swaminathan, A. (2018). Leadership and the urgency for digital transformation. **Leader to Leader**, 88, 44-49.
- Offermann, L. R., & Phan, L. U. (2002). Culturally intelligent leadership for a diverse world. In **Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US**. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading Growth through the Digital Leader. **Journal of Leadership Studies**, 12(3), 53-56.
- Promsri, C. (2019). The Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation. **GPH-International Journal of Business Management**, 2(08), 01-08.
- Reck, F., & Fliaster, A. (2019). Four Profiles of Successful Digital Executives. **MIT Sloan Management Review**, 60(3), 1-7.
- Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, 15(3), 197-215.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). **Handbook for synthesizing qualitative research**. Springer Publishing Company.



- Sherrill, J. (2015). A Review of "Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times", **Journal of Educational Strategies**, 88(1), 25-27.
- Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. **Journal of Information Technology**, 33(3), 188-202.
- Valentine, E., & Stewart, G. (2015, January). Enterprise business technology governance: three competencies to build board digital leadership capability. **In System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference on** (pp. 4513-4522). IEEE.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118-144.
- Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to Choose the Right Digital Leader for Your Company. **MIT Sloan Management Review**, 60(4), 1-4.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1986). Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. **Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world**, 51-83.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. **International Journal of Engineering and Technology**, 7, 125-130.

#### پیوست ۱: فهرست منابع منتخب

- [DLC1] Agarwal, S. D., Barthel, M. L., Rost, C., Boring, A., Bennett, W. L., & Johnson, C. N. (2014). Grassroots organizing in the digital age: Considering values and technology in Tea Party and Occupy Wall Street. **Information, Communication & Society**, 17(3), 326-341.
- [DLC2] Ahlquist, J. (2014). Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. **Journal of Leadership Studies**, 8(2), pp. 57-60.
- [DLC3] April, K., & Dalwai, A. (2019). Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. **Effective Executive**, 22(2), 14-45.
- [DLC4] Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. **Leadership**, 15(2), 205-225.
- [DLC5] Bakardjieva, M., Felt, M., & Dumitrica, D. (2018). The mediatization of leadership: grassroots digital facilitators as organic intellectuals, sociometric stars and caretakers. **Information, Communication & Society**, 21(6), 899-914.
- [DLC6] Bersin, J. (2016). Digital leadership is not an optional part of being a CEO. **Harvard Business Review**, December 2016 Issue, pp. 2-4.
- [DLC7] 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.
- [DLC8] Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership role. **CIOs and the Digital Transformation**, 1-9.
- [DLC9] Brigs, B., Lamar, K., Kark, K., & Shaikh, A. (2018). Manifesting Legacy: Looking beyond the digital era. **2018 global CIO survey, Deloitte Insights**.
- [DLC10] Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: the case for leader-centric listening. **International Journal of Business Communication**,

2329488419828808.

- [DLC11] Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (2015). Raising your digital quotient. **McKinsey Quarterly (June 2015)**, 1-14.
- [DLC12] Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. **Frontiers in psychology**, **10**, 1938.
- [DLC13] Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. **Digital McKinsey article (Feb 2017)**, 1-8.
- [DLC14] Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. **Information & Management**, **54**(1), 129-137.
- [DLC15] De Rossi, M., & Viola, F. (2018). Competence Awareness of ICT Integration into Teaching: Technological Dimensions of Learning Experiences within an Erasmus+ KA1 Project for Digital Leader Teachers from Veneto. **Excellence and innovation in learning and teaching**, **2** (2018), 3-19.
- [DLC16] El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. **MIS Quarterly Executive**, **15**(2), 141-166.
- [DLC17] Friedrich, R., Pachmajer, M., & Curran, C. (2016). The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer. **Strategy&, PwC Report**.
- [DLC18] Guthrie, K. L., & Meriwether, J. L. (2018). Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. **New directions for student leadership**, **2018**(158), 99-110.
- [DLC19] Hearsom, S. (2015). How to develop digital leadership capability. **Strategic HR Review**, **14**(5).
- [DLC20] Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. **Journal of Decision Systems**, **27**(1), 38-45.
- [DLC21] Iordanoglou, D. (2018). Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, **15**(2), 118-129.
- [DLC22] Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2016). Leading in the digital age: A study of how social media are transforming the work of communication professionals. **Telematics and Informatics**, **33**(2), 493-499.
- [DLC23] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. (2015). Is your business ready for a digital future? **MIT Sloan Management Review**, **56**(4), 37-44.
- [DLC24] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of age digitally. **MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights**, **59**(5), 1-10.
- [DLC25] Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is (n't) Different. **MIT Sloan Management Review**, **60**(3), 34-39.
- [DLC26] Meffert, J., & Swaminathan, A. (2018). Leadership and the urgency for digital transformation. **Leader to Leader**, **88**, 44-49.
- [DLC27] Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. **Management Science Letters**, **9**(11), 1749-1762.

- [DLC28] Passey, D. (2014). Intergenerational learning practices—Digital leaders in schools. **Education and Information Technologies**, 19(3), 473-494.
- [DLC29] Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading Growth through the Digital Leader. **Journal of Leadership Studies**, 12(3), 53-56.
- [DLC30] Promsri, C. (2019). The Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation. **GPH-International Journal of Business Management**, 2(08), 01-08.
- [DLC31] Reck, F., & Fliaster, A. (2019). Four Profiles of Successful Digital Executives. **MIT Sloan Management Review**, 60(3), 1-7.
- [DLC32] Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. **International Journal on Leadership**, 6(1), 1-6.
- [DLC33] Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. **mrev management revue**, 29(2), 114-138.
- [DLC34] Seijts, G. H., & Gandz, J. (2018). Transformational change and leader character. **Business Horizons**, 61(2), 239-249.
- [DLC35] Sherrill, J. (2015). A Review of "Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times", **Journal of Educational Strategies**, 88(1), 25-27.
- [DLC36] Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. **Journal of Information Technology**, 33(3), 188-202.
- [DLC37] Valentine, E., & Stewart, G. (2015, January). Enterprise business technology governance: three competencies to build board digital leadership capability. In **System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference on (IEEE)**, 4513-4522.
- [DLC38] Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to Choose the Right Digital Leader for Your Company. **MIT Sloan Management Review**, 60(4), 1-4.
- [DLC39] Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. **International Journal of Engineering and Technology**, 7, 125-130.
- [DLC40] Whitehurst, J. (2015). Driving digital transformation: New skills for leaders, new role for the CIO. **Harvard Business Review Analytical Report**, 1-16.