



فهم توانش رهبری تحول دیجیتال مبتنی بر رویکرد اقتضایی

سمیه قجری^۱

۱۹

دوره ۵، شماره ۳، پیاپی ۱۹
پاییز ۱۴۰۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵-۲-۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵-۶-۱۸

صص: ۲۹-۱

شاب چاپی: ۰۲۶۳-۲۳۸۳

رتبه علمی

ب

پرسش صحت گواهی در:
JOURNALS.MSRT.IR

چکیده

محققان و متخصصان بصورت گسترده به رهبری تحول دیجیتال توجه کرده اند و با آن همراه شده اند. اما مبانی نظری موجود پراکنده بوده و دانش کافی درباره توانش لازم برای رهبران کسب و کار جهت تسهیل تحول دیجیتال وجود ندارد. هدف این پژوهش مطالعه مبانی نظری مربوط به توانش ضروری رهبری برای تحول دیجیتال و ارائه دیدگاهی از چارچوب ارزشهای رقابتی با هدف شناسایی توانش رهبری تحول دیجیتال بر مبنای روش سنتزپرومی می باشد. نتایج پژوهش براساس فرایند کدگذاری نشان داد بطورمستدل چهار پورتفولیوی توانش براساس سازگاری با نوع ویژگی رهبران اهمیت دارد که شامل ویژگی چالشگر، همه چیزدان سازمان دهنده و رقابت جو بود. سپس مفاهیم اولیه این پورتفولیو از منظر چارچوب ارزشهای رقابتی بر مبنای رویکرد اقتضایی مشخص شد. با استدلال نظری دقیق پورتفولیوی توانش، نگرشهای جدیدی نسبت به نقش رهبری در تحول دیجیتال معرفی گردید و توجه به اهداف و محرکهای تحول، توانش متفاوتی ضروری است. چارچوب پورتفولیو پیشنهادی این پژوهش ابزار ارزشمندی برای شناسایی توانش مورد نیاز و همچنین اتخاذ تصمیم جهت استفاده از رهبران فعلی با مهارت بالا یا رهبران جدیدی که برای هدایت تلاشهای تحول گرا استخدام شوند ارائه می دهد.

کلیدواژه ها:

سیاست پژوهی، تحول، توانش، رهبری، تحول دیجیتال، رویکرد اقتضایی

مقدمه و بیان مسأله

امروزه علاقه زیادی به تحول دیجیتال در سازمانها مطرح شده است (Markus&Rowe,2023,328) طوریکه تعداد پژوهشهای مربوط به این موضوع طی دهه‌های گذشته ۳ برابر شده است (Hanelt,et al,2021,159) وسازمانها دائماً با فناوریهای دیجیتال جدیدی روبرو هستند که اثربالقهوی بر تحول مدلهای کسب‌وکار و هویت‌های سازمانی دارند (Wessel,et al,2021,102). اهمیت روزافزون این فناوریها، تحول دیجیتال را در بالاترین سطح برنامه تجاری قرار داده و آگاهی نسبتاً زیادی بین رهبران تجاری در این زمینه ایجاد کرده و استراتژی‌هایی تدوین شده است. رهبران تجاری نه تنها از طریق تدوین استراتژی و تأثیر بر رفتار کارکنان خود نقش محوری در هدایت برنامه کاری تحول دیجیتال ایفا می‌کنند بلکه این نقش را از طریق تشویق کارکنان به تغییردنبال می‌کنند. خلاصه اینکه تحول دیجیتال به رهبران ماهر نیاز دارد و با تمرکز بر نقش رهبران کسب‌وکار، رهبری را به‌عنوان "یک فرایند اجتماعی مؤثر" که بر فعالیتهای یک گروه جهت هدف‌گذاری و دستیابی به هدف سازماندهی می‌شود، تعریف می‌شود.

مطالعات گذشته در مورد رهبری تحول دیجیتال تأکید دارد که رهبران تجاری باید بتوانند زمان تحول دیجیتال را شناخته و از محیطی که از این تحول حمایت کند آگاهی یابند (Imran et al., 2020,81) و تأثیر فرهنگ سازمانی را بر توانایی شرکت برای مشارکت در تحول دیجیتال درک کرده و درباره اینکه چگونه تحول دیجیتال می‌تواند بر ساختار سازمانی و رهبری تأثیر گذارد پاسخگو باشند و کارکنان را برای ابتکارات استراتژیک فعالیتهای کاری جدید توانمند کنند (Nielsen,et al,2023,18). مک‌کارسی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) هشت ویژگی از توانش رهبری دیجیتال را شناسایی کردند و طرح ابتدایی خود را برای ارتباط این ویژگیها و نقش‌های مدیران اجرایی ارائه دادند. کلین^۲ (۲۰۲۳) ویژگیهای رهبر تحول دیجیتال را به ۲۳ مورد تقسیم نموده و سچیوما^۳ و همکاران (۲۰۲۱) مدلی را ارائه دادند که رهبری تحول‌گرا ۶ شاخص توانش را دربرمیگرفت و به رهبر تحول‌گرای دیجیتال این توان را میداد که نوآوری مستمر شرکت و بخصوص کارآفرینی تحول دیجیتال را دنبال نماید. با وجود اینکه این مطالعات مبنایی را برای درک رهبری تحول دیجیتال شکل داد و مبنای نظری را قالب‌بندی نمود، اما هنوز هم سؤالات بدون پاسخ زیادی درباره توانش ضروری رهبران وجود دارد. درحقیقت پژوهش درباره تحول دیجیتال هنوز در مراحل اولیه خود قرار دارد بطوریکه ولف و همکارانش^۴ (۲۰۱۹) بیان کردند که از دانش کافی درباره پروفایل توانش ضروری جهت حمایت از تحول دیجیتال برخوردار نیستند. هرچند محققان توانش زیادی را شناسایی کرده‌اند که با رهبری تحول دیجیتال ارتباط دارد اما به این موضوع توجه نکرده‌اند که چگونه توانش رهبری با محرکهای تحول ارتباط پیدا می‌کند. با در نظر گرفتن ادبیات موجود این امر با ارزیابی دقیق جدیدترین دانش و بررسی

1 McCarthy

2 Klein

3 Schiuma et al

4 Wolf et al



دقیق الزامات دسترسی به مجموعه متفاوتی از توانش رهبری تحت موقعیتهای متغیر ضروری می‌باشد که گاهی به‌عنوان پروفایلهای توانش رهبری به آن اشاره شده است. این مطالعه درباره رهبرانی است که در حال حاضر در شرایط تحول دیجیتال قرار دارند یا قصد برنامه‌ریزی برای آنرا جهت خلق سازمان دیجیتال دارند. این پژوهش به نگرشهای جدیدی که ضرورت توانش رهبری در حمایت از تحول دیجیتال در موقعیتهای در حال تغییر را در نظرمی‌گیرد اختصاص یافته است. با توجه به این هدف، مبانی نظری موجود را بررسی نموده و گامهایی جهت بررسی استدلال نظری توانش رهبری تحول دیجیتال در نظر گرفته می‌شود که با طرح سؤال پژوهشی زیر دنبال می‌شود: رهبران به چه توانشی جهت تسهیل تحول دیجیتال نیاز دارند؟ این پژوهش بر مبنای بررسی و طبقه‌بندی مبانی نظری، دنبال کشف پورتفولیوهای مربوط به توانش رهبری تحول دیجیتال بر مبنای رویکرد اقتضایی و براساس ویژگی رهبرانی که با این توانش تناسب داشتند می‌باشد. پورتفولیوهایی که در چارچوب پورتفولیوی توانش تجمع شد که اساس تحقیق نظری حاضر را شکل می‌دهد. برای مستدل نمودن این پورتفولیوی توانش تصمیم گرفته شد که از رویکرد اقتضایی که از چارچوب ارزش رقابتی الهام گرفته بود استفاده شود تا نشان دهد که با توجه به اهداف و محرکهای تحول دیجیتال چه پورتفولیوی توانش رهبری دیجیتالی نیاز است. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر این است که توانش لازم رهبری برای تحول دیجیتال با رویکرد اقتضایی چیست؟ در بخشهای بعدی ابتدا اطلاعات مربوط به مبانی نظری تحقیق ارائه شده و سپس روش‌شناسی مربوط به نگرشهایی مربوط به توانش رهبری تحول دیجیتال بررسی می‌گردد تا مبنای برای توسعه چارچوب پورتفولیوی توانش ایجاد شده و بحث درباره کاربرد چهار پورتفولیو در قالب طرح اولیه ذکر شده و در نهایت پیشنهادهایی برای برنامه تحقیقاتی آتی ارائه می‌گردد.

مبانی نظری

با بیان سوال تحقیق، باید درباره شیوه درک تحول دیجیتال از یک طرف و از طرف دیگر درباره اینکه رهبر تحول دیجیتال به چه نوع توانشی نیاز دارد شفاف‌سازی مفهومی صورت گیرد. درباره تحول دیجیتال هیچ تعریف مشترکی وجود ندارد (Markus & Rowe, 2023, 326)، با این حال در ادبیات علمی مربوط به آن، این توافق وجود دارد که تحول در یک سازمان به فرایند تغییر جامع در فناوری‌های دیجیتال به منظور تحول در مدل تجاری، خدمات، محصولات و یا هویت سازمانی نیاز دارد که سازمان به آن تأکید دارد. در این مقاله تعریف هانلت و همکاران (۲۰۲۱) از تحول دیجیتال به‌عنوان مبنا مدنظر قرار است که بیان می‌کند: تحول دیجیتال؛ تغییر سازمانی است که از طریق پراکندگی و گسترده‌ی فناوری‌های دیجیتال شکل پیدا می‌کند. این گونه استدلال شده است که تحول دیجیتال پدیده‌ای چندوجهی است که بر مبنای محرکها و اهداف تلاشهای تحول، به توانش رهبری متمایزی نیاز دارد.

بر مبنای تعریف فینی و ویلکوکز^۱ (۱۹۹۸) "توانش به عنوان یک بخش کلی از توانایی تعریف می شود. بنابراین در نقطه آغاز طبقه بندی توانش رهبری دیجیتال باید بین توانش فنی-تجاری و مردم محور تمایز قایل شد. توانش فنی؛ به کار کردن با سخت افزار، داده، نرم افزار، تجربه فنی و دانش پذیری فناوری های در حال ظهور اشاره دارد. توانش تجاری؛ با چشم اندازها و استراتژی های در حال توسعه، درک محیط تجاری و تسهیل واقعیت بخشی منافع مرتبط است. توانش مردم محور؛ توانایی رهبران برای مدیریت افراد به شکل مطلوب است طوری که یک فرد شیوه تعامل خود با افراد دیگر را مدیریت نماید که این امر به مهارت های ارتباطی و رابطه محور نیاز دارد (Adie et al., 2022, 25). از این رو توانش یک سازه چندبعدی است که دانش و تجربه مرتبط با استفاده از توانایی های فنی، تجاری، و مردم محور را دربر می گیرد.

با در نظر گرفتن سه بعد ذکر شده توانش، به منظور استدلال نظری پرتفولیوی توانش رهبری یک رویکرد اقتضایی در نظر گرفته شد که از چارچوب ارزش رقابتی نشأت می گیرد تا نشان دهد چگونه ترکیب توانش متفاوت و ضروری رهبری به اهداف و محرک های تحول دیجیتال کمک می کند. چارچوب ارزش رقابتی منافع زیادی دارد، زیرا به صراحت بر محرک های اثربخشی سازمانی و تغییر تمرکز دارد و بر اساس دو بعد در چهار خوشه سازماندهی شده است. چارچوب ارزش های رقابتی مذکور توسط کامرون و کوین^۲ (۲۰۰۶) توسعه یافت که تأکید دارند سازمانها در دو بعد ثبات و انعطاف پذیری، و کانون تمرکز درونی و بیرونی از یکدیگر متمایز می شوند. اولین بعد تأکید دارد که برخی سازمانها به ثبات، نظم و کنترل اهمیت می دهند در حالیکه از نظر برخی دیگر از سازمانها انعطاف پذیری، پویایی و اعتماد در قضاوت انسانی مهم است. دومین بعد سازمانهایی را که بر یکپارچگی درونی و وحدت تمرکز دارد را از سازمانهایی که بر انطباق بیرونی و تمایز بازار تأکید دارد متمایز می کند. این دو بعد مبنایی برای چهار نوع فرهنگ سازمانی متمایز که شامل: قبیله ای، ادهوکرایی، بازاری، سلسله مراتبی است را مدنظر قرار می دهد. این چهار نوع فرهنگ به عنوان طرح اصلی مورد توجه قرار گرفته است و اکثر سازمانها عناصری از هر چهار نوع فرهنگ مطرح شده را دارا هستند (Cameron & Quinn, 2006).

فرهنگ قبیله ای؛ یک نوع سازمان شبه خانوادگی را معرفی می کند که در آن انسجام درونی، مشارکت، متورینگ، رهبری و ارزشهای مشترک وجود دارد. در این فرهنگ تعهد، تیم کاری، و توافق ارزشمند است. فرهنگ ادهوکرایی؛ نوآور است و برای توسعه محصولات جدید رقابت و تلاش می کنند. اولویت این سازمانها انطباق و انعطاف پذیری در محیط های مبهم و نامعین می باشد. فرهنگ بازار؛ با محیط بیرونی ارتباط دارد و بر طرح ریزی استراتژیک، رقابت پذیری و بهره وری تمرکز دارد. فرهنگ سلسله مراتبی؛ تحت یک سیستم مبتنی بر قانون عمل می کند و بر کارایی، پایایی، و ارائه محصولات قابل پیش بینی تأکید دارد. این نوع فرهنگ سازمانی دارای محیط رقابتی ثابت است و بر رویه های عملیاتی استاندارد و مکانیزم های کنترل تأکید دارد. علاوه بر این کامرون و کوین^۲ (۲۰۰۶) توانش رهبری مدیران عالی و میانی اثربخش را معرفی کردند که ارتباط

۱ Feeny & Willcocks

۲ Cameron & Quinn



خاصی با کانون تمرکز این پژوهش دارد. آنها توانش رهبری را برای هرچهار نوع طرح اولیه فرهنگ مشخص کردند و براساس آن بین فرهنگ و توانش ارتباط ایجاد نمودند. رهبرانی که به فرهنگ ادھوکراسی و بازار تأکید دارند بیشتر بدنبال ایجاد انعطاف‌پذیری هستند و بر این اساس باید به سمت توانش و شایستگی‌هایی گام بردارند که با این فرهنگ سازگار باشد. درحالی‌که رهبرانی که به فرهنگ قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی تأکید دارند بیشتر بر ثبات و تمرکز درونی تأکید دارند (کامرون، کوین، ۲۰۰۶).

اگرچه درمطالعات مختلف چارچوب ارزش رقابتی مکرراً در پژوهش‌های سیستم‌های اطلاعاتی به‌کاربرده شده است (به‌عنوان مثال تأثیر فرهنگ سازمانی بر کاربرد روش‌شناسی‌های توسعه سیستم‌ها، فرایندهای نرم افزار، بهبود فرایند نرم افزار که از آن به‌عنوان زمینه رهبری تحول‌گرای دیجیتال یاد می‌شود)، در این مقاله به این چارچوب برای رهبری تحول دیجیتال توجه شد و به‌طور ویژه به‌عنوان آرمانی برای توسعه رویکرد اقتضایی برای طرح اولیه پورتفولیوی توانش به‌کار برده شد. براساس این رویکرد نیاز به پورتفولیویی است که از طریق آن رهبران براساس تلاشهای تحول‌آفرین از طریق اهداف مرتبط با (۱) انعطاف‌پذیری یا ثبات (۲) تمرکز بر پیامدهای درون یا بیرون هدایت شود. از این‌رو اگرچه در این مقاله از دیدگاه کامرون و کوین (۲۰۰۶) اقتباس شده است، اما رویکرد اقتضایی نیز به‌عنوان زمینه خاصی از رهبری تحول‌آفرین دیجیتال مورد نظر می‌باشد.

در این مقاله به‌طور اولیه پورتفولیوی توانش رهبری تحول‌گرای دیجیتال کامرون و کوین (۲۰۰۶) با اضافه نمودن رویکرد اقتضایی مبتنی بر ارزش رقابتی توجه شده است که در جدول (۱) چارچوب پورتفولیوی توانش نظری پژوهش نشان داده شده است. هر پورتفولیو شامل توانش‌های رهبری مرتبط با (۱) بررسی نوآوری بازار (۲) حمایت از کارآیی عملیاتی (۳) اطمینان از التزام ذینفعان فعال (۴) بهبود موقعیت رقابتی می‌باشد. با توجه به ویژگیهای توانش سازگار بارهبران چهارپورتفولیو تنظیم شد: چالشگر، همه‌چیزدان، سازمان‌دهنده و رقابت‌جو. براین اساس استدلال اصلی بر مبنای این دستورالعمل است که تحول دیجیتال موضوع ساده‌ای نیست بلکه پدیده‌ای چندوجهی با الزامات خاص رهبری است که به زمینه‌های متعددی وابسته است.

جدول ۱: رهبری تحول دیجیتال: طرح اولیه پورتفولیوی توانش (کامرون، کوین، ۲۰۰۶)

انعطاف پذیری			
تمرکز بیرونی	چالشگر (توانش بررسی نوآوری بازار)	سازمان دهنده (توانش اطمینان از التزام ذینفعان فعال)	تمرکز درونی
	رقابت جو (توانش بهبود موقعیت رقابتی)	همه چیز دان (توانش حمایت از کارآیی عملیاتی)	
ثبات			



همانگونه که تکایس و کوروتیو^۱ (۲۰۱۹) بیان کردند برخی شرکتها فناوریهای جدید مثل؛ اینترنت اشیا و... را اقتباس کرده اند، شرکت های دیگر تحول دیجیتال را بصورت فرایندی می بینند که به اصلاح فرایندها و کاهش هزینه های خود منجر می شود؛ در حالیکه برخی شرکتها به آن به عنوان یک فرصت برای خلق ارزش جدید جهت ارائه محصول و خدماتی که قبل از آن وجود نداشته است می نگرند؛ برخی دیگر از شرکتها نیز تحول دیجیتال را به عنوان تغییر در پروفایل افرادی می بینند که آنها را استخدام کرده اند؛ در حالیکه شرکت های دیگر آن را به عنوان نیاز برای یافتن مشتریان جدید و خدمت به آنها در نظر می گیرند. کلیه این رویکردها می تواند معتبر و درست باشد.

روش شناسی

روش پژوهش حاضر بر مبنای هدف توسعه ای، و بر مبنای نوع داده کیفی و بر مبنای ماهیت روش سنتز پژوهی نظام مند می باشد. در روش سنتز پژوهی برای شناخت توانش رهبری تحول دیجیتال با رویکرد اقتضایی از روش مرور سیستماتیک مبانی نظری تحقیق از دیدگاه اوکولاز^۲ (۲۰۱۵) با مدل ۸ مرحله ای استفاده شد و برای ارائه پاسخی جامع از جدیدترین تحقیق های مربوط به توانش رهبران کسب و کار که باید تحول دیجیتال را تدوین و اجرا کنند مدنظر قرار گرفت. این ۸ مرحله شامل: ۱) تعیین هدف و سوال پژوهش ۲) تنظیم پروتکل پژوهش ۳) بررسی و تبیین مبانی نظری و تعیین معیارهای ورودی و خروجی مطالعات ۴) جستجو و غربالگری مطالعات ۵) استخراج و سازماندهی داده ها ۶) بررسی کیفیت مطالعات منتخب ۷) ترکیب یافته های مطالعات ۸) گزارش نتایج می باشد. هشت مرحله ذکر شده در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. فرایند پژوهش و انتخاب مقالات

توانش لازم برای رهبری تحول دیجیتال چیست؟	سوال پژوهش
انتخاب مقالات از اسکوپوس، وب آوساینس، در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱ (جامعه مورد مطالعه) انتخاب کلیدواژه های جستجو: براساس مرور سیستماتیک مطالعات قبلی در حوزه کلیدواژه های تحول دیجیتال و توانش (شایستگی) و مهارت، نوآوری دیجیتال و توانش (شایستگی) و مهارت، رهبر و توانش (شایستگی) و مهارت، برنامه ریزی جهت فرایند غربالگری مطالعات براساس معیارهای از قبل تعیین شده ورود و خروج طراحی شده و با بررسی عنوان و چکیده مقالات مواردی که با معیارهای از پیش تعیین شده ارتباط نداشته باشد حذف می شود. سپس متن کامل مطالعات باقی مانده بررسی شد و مقالاتی که با هدف تحقیق تناسب نداشت از فرایند سنتز کنار گذاشته میشود.	۲) تنظیم پروتکل پژوهش
مبانی نظری و مفهومی مرتبط با موضوع توانش رهبری و تحول دیجیتال بررسی می گردد و ابعاد و مولفه های مورد نظر در تحقیق های قبلی شناسایی و استخراج و دسته بندی می شود تا درک نظری از موضوع و هدایت فرایند شناسایی و سنتز ویژگیها و مولفه های توانش رهبری	۳) بررسی مبانی نظری

^۱ Tekit, Croteev

^۲ Okolis



دیجیتال انجام شود که تعداد مقالات از اسکوپوس ۴۷۸، و از وب‌آوساینس ۶۴۱ است و در مجموع ۱۱۱۹ مقاله را دربرگرفت.	
مطالعات بازیابی شده مطابق پروتکل پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت و مطالعات تکراری حذف شد، سپس عناوین و چکیده‌ها براساس توانش رهبری دیجیتال بررسی و مطالعات نامرتبب کنار گذاشته شد براساس معیارهای ورود و خروج غربالگری انجام شد. تعداد مقالات اولیه: ۱۱۱۹ انتخاب معیارها براساس مقالاتی بود که به صراحت بر توانش رهبر در تحول دیجیتال متمرکز باشد. جستجوی آزمایشی: یافته‌ها: ۲۸۴ حذف موارد انتخاب شده: ۲۶۳ / موارد انتخاب شده: ۲۱ جستجوی رو به عقب: یافته‌ها: ۲۳۳ / حذف موارد انتخاب شده: ۲۱۸ / موارد انتخاب شده: ۳۶ جستجوی روبه جلو: یافته‌ها: ۶۰۲ / حذف موارد انتخاب شده: ۵۵۴ / موارد انتخاب شده: ۴۸ جمع موارد انتخاب شده: ۸۴	۴) غربالگری مطالعات
استخراج نظام مند اطلاعات و یافته‌های مرتبط از مطالعات منتخب شامل مشخصات مطالعات، تعاریف مفاهیم مرتبط با توانش رهبری دیجیتال، مولفه‌ها و ویژگیهای آن که در قالب رهبر چالشگر، همه چیزدان، سازماندهنده، رقابت جو دسته بندی شد.	۵) استخراج داده‌ها
مطالعات منتخب با توجه به نوع ارزیابی روش تحقیق، از نظر کیفیت و اعتبار روش شناختی، شفافیت و کفایت گزارش فرایند پژوهش، کفایت داده‌ها، تناسب شیوه تحلیل داده‌ها و اعتبار یافته‌ها ارزیابی شدند. از ۸۴ مقاله ۶۷ مقاله انتخاب گردید.	۶) ارزیابی کیفیت مطالعات
مقایسه، دسته بندی، و تلفیق یافته‌های مطالعات منتخب، شناسایی نوع توانش رهبران تحول دیجیتال و ویژگیهای مرتبط با توانش مورد نظر براساس کدگذاری‌ها	۷) ترکیب مطالعات
یافته‌های حاصل از پژوهش در قالب چهار نوع توانش رهبری بصورت منظم و شفاف گزارش گردید.	۸) تهیه گزارش

یافته‌های پژوهش

براساس روش تحقیق سنتزپژوهی پس از طرح سوال پژوهش (مرحله ۱) و تدوین پروتکل پژوهشی (مرحله ۲) مبانی نظری پژوهش بصورت استقرایی با تمرکز بر شناخت الگوهای مبانی نظری طی دو گام بررسی شد (مرحله ۳). درگام اول کدگذاری فهرست گسترده‌ای از توانش با ۱۱۱۹ عنوان متفاوت تدوین شد. درگام دوم از فرایند کدگذاری معیارها در طبقاتی از توانشها ترکیب شده که بین توانش فنی، تجاری و مردم محوری تمایز ایجاد کرد. با وجود اینکه این تمایز به طبقه بندی دقیق توانش مختلف رهبری منجر شد اما تمایزی بین توانشها بر مبنای محرکها و اهداف تلاشهای تحول دیجیتال ایجاد نکرد. به همین دلیل تصمیم گرفته شد که فراتر از خلاصه پژوهشهای موجود رفته و تجمیع داده‌ها صورت گیرد. (Post et al., 2020). بنابراین در گام دوم تحلیل، به فرایند استدلال نظری توجه گردید. مبنای اصلی این استدلال این بود که در شرایط مختلف (رویکرد اقتضایی) توانش مشخص رهبری به تلاشهای موفقیت آمیز تحول دیجیتال مستند شود و اینکه این توانشها می‌تواند در مجموعه‌هایی که به عنوان طرح اولیه پرتفولیوی توانش مطرح شده است، طبقه بندی شود. این استدلال نظری

مستلزم اجتناب از ابزارهای پژوهشی مبانی نظری و تحلیل باهدف استفاده از خلاقیت توأم با اکتشاف می‌باشد (Swedberg, 2024) که این دو گام با عنوان کدگذاری باز و محوری مدنظر قرار گرفت که در جدول ۳ نشان داده شده است. هدف از این کار به چالش کشیدن تفکر سنتی و رایج و شناخت الگوهای جدید رهبری بود که نه تنها طبقات توانش را مشخص کند بلکه بین توانشها و زمینه تحول دیجیتال نیز ارتباط ایجاد نماید. بنابراین توصیف توانش ضروری دیجیتال از نظر رهبران کسب و کار مثل؛ اعضای هیأت مدیره، اعضای

جدول ۳. طبقه های توانش رهبری تحول دیجیتال براساس کدگذاری ها

منابع	کدگذاری باز (اولیه) توانش رهبری دیجیتال	کدگذاری محوری توانش رهبری دیجیتال
Kane et al., 2019; Shoop et al. 2021 Emran, 2020 Sousa & Rocha, 2019 Tekic & Koroteev, 2019	برانگیختگی افراد، دستیابی به سهم بازار، خلق بازارهای جدید از طریق کاربرد فناوریها، تقویت روحیه تیمی، داشتن روحیه ریسک پذیری، تجربه پاداش دهی، مشوق آینده نگری و نوآوری، بهبود مستمر، پیشگام برای تلاشهای تحول دیجیتال، توانش فنی و تجاری و مردم محور، یکپارچگی فرایند-فناوری، هماهنگی با سهامداران به منظور بهبود فرایندها، فرهنگ سازمانی ادوکراسی، پیشاهنگ فناوری برای نوآوری بازار، توجه به ظرفیتهای نوآوری، به چالش کشیدن وضع موجود، توجه به هوش مصنوعی و بلاک چین و اینترنت اشیا، جهت گیری برای تلاشهای فناورانه، داشتن استراتژی ریسک بالا، ایجاد فرصتهای فناورانه ارتباط با فناوری برای ایجاد تحول، داشتن دیدگاه تحول گرا، کارآفرین فناوری، توجه به محیط درون و بیرون به منظور تناسب محیطی	-پویش فناوری برای نوآوری بازار -شبیه سازی آینده جایگزین کسب و کار توجه به فرهنگ سلسله مراتبی و ادوکراسی
Coertze & von Solms, 2021; Peppard et al., 2022; Singh & Hess 2020 (Adie et al., 2021, 25.	پذیرش فناوری دیجیتال در بعد فرهنگ، شناسایی و اجرای فناوری ها، هماهنگ کننده منافع ذینفعان بصورت درونی و بیرونی، فرهنگ سلسله مراتبی، هماهنگی اطلاعاتی و رفتاری براساس فرهنگ سازمانی و رویه های درونی، دارا بودن معیارهای عملکردی، در جستجوی ثبات و کنترل، یکپارچگی و وحدت درونی، تخصیص بودجه محدود شرکت به نیازهای تجاری مبتنی بر فناوری، انگیزه به کارکنان برای کسب و تسهیم دانش، استفاده از دانش بیرونی و ورود آن به سازمان بصورت گروهی، توجه به تناسب فرهنگ-فناوری، آگاه کردن افراد برای تغییر فرهنگ شرکت، بهبود فرایندهای سازمان بصورت موقت بر مبنای فناوریهای موجود، تمرکز بر ارزش مشتری در سطح پایین، هماهنگ کننده تعهد ذینفعان، توجه به سازماندهی توانش فنی، مردم محور و تجاری، استفاده از فناوری های آزمون شده، حمایت از اثربخشی عملیاتی، توجه به تعالی سازمانی، توجه به فناوری های متنوع و مرتبط با مسائل موجود، پذیرش ریسک کم برای تحول دیجیتال،	- ارتقاء روحیه کارآفرینی - اطمینان از تناسب فرهنگ - فناوری مدیریت یکپارچگی فرایند - فناوری هماهنگی تعهد ذینفعان - توجه به فرهنگ سلسله - مراتبی و قبيله ای
ortellazzo et al. (2023); Roman et al. (2024);	داشتن رویکرد مشارکتی، درگیر کردن ذینفعان و توسعه تحول دیجیتال از طریق رویکرد مشارکتی، همکاری تیمی،	- استفاده از ابزارهای ارتباطی - دیجیتال



(Cortellazzo et al., 2019) (Roman et al., 2019) Zopansik et al 2020	اعتماد به فناوری های دیجیتال، تیم کاری با عملکرد بالا، توسعه روابط بین مردم، توسعه و پرورش کارکنان، انعطاف پذیری و پویایی، یکپارچگی درونی و وحدت درونی، سازمان دهنده تسهیل تحول دیجیتال از طریق تعهد فعال ذینفعان، توانایی ایجاد تحول دیجیتال بوسیله رویکرد مردم محور و با مشارکت و گشودگی افراد، تمرکز بر روابط بین فردی، تأکید بر انعطاف پذیری، درک عمیق نحوه ایجاد و توسعه روابط بر مبنای تحول دیجیتال، درگیر کردن کارکنان و ذینفعان در حل مسائل و تصمیم گیری، تأکید بر تقویت مهارت های ارتباطی، توجه به ابزارهای مشارکت برخط سیار و سکوی های ارتباطی مثل اپلیکشن های شبکه سازی اجتماعی سازمان و نرم افزار کنفرانس از طریق وب، توانش فنی و مردم محور بمنظور استفاده اثربخش از ابزارها، انگیزه دادن به کارکنان جهت ایجاد تغییر، مدیریت جریان ارتباطات و تعامل اجتماعی، خلق محیط کاری مثبت، بهبود همکاری و ارتباطات با استفاده از روش های متنوع ارتباطات مجازی، و حمایت از کار تیمی بعنوان ابزار تحول دیجیتال، توانایی ارائه خطوط ارتباطی با کیفیت در بین گروه ها و عرضه آن به کلیه ذینفعان، استفاده از همکاری تیم های مجازی، توانایی ایجاد اعتماد در فناوری های دیجیتال، پذیرش رفتارهای مربیگری، توانایی الهام بخشی و برانگیخته کردن کارکنان، کاربرد فناوریها جهت اعتماد سازی و برقراری انصاف، سازگاری و صداقت درک شده، توانش فنی، تجاری، و مردم محور مرتبط با ابزارهای تحول دیجیتال، توانایی ایجاد ارتباط شفاف	تشویق همکاری تیمی - ایجاد اعتماد در فناوری های دیجیتال توجه به فرهنگ ادھوکراسی -
Correia & Joia, 2024; Van Peteghem et al., 2022; Valentine & Stewart (2024) (Valentine & Stewart, 2015).	تحلیل موقعیتهای رقابتی، توسعه قابلیت های رقابتی برای تحول دیجیتال، تمایل به تولید محصول مشترک با مشتریان، پیشدستی از رقبای، انجام کار بی وقفه، انگیزه دادن به کارکنان، مدیریت خدمت به مشتری، ثبات و کنترل، انطباق پذیری و تمایز بازار، ایجاد فرصت های رقابتی جدید، داشتن استراتژی رشد، خلق ارزش و محصولات جدید، تقویت محصولات و خدمات موجود، افزایش ارزش ظرفیت سهامداران، مهارت در کسب و کار، ایجاد مزیت رقابتی از طریق انجام وظایف کارامد و اثربخش، پیش کنشی در حمایت از شرکت، یکپارچگی داده ها جهت اتخاذ تصمیم، ایجاد رهبری استراتژیک از طریق فرهنگ سازمانی، استفاده از فناوری ها جهت کاربرد داده ها برای تصمیم گیری، توجه به دیدگاه مشتری مبتنی بر خلق ارزش، استفاد از داده جهت آگاهی از اولویتهای مشتریان، مدیریت توسعه و باراریابی محصولات سفارشی شده و جدید، خلق فرصت همکاری با سهامداران جدید و مختلف، داشتن توانش تجاری، فنی و مردم محور، کاربرد فرهنگ بازار	تحلیل موقعیت یابی - رقابتی گسترش قابلیت های رقابتی شبیه سازی خلق مشترک محصول توجه به فرهنگ بازار وفرهنگ ادھوکراسی توجه به شبکه سازی مجازی -

تیم مدیریت عالی، کارکنان اداری دیجیتال بازنگری شد. این افراد با نام های مختلف و درسازمانهای مختلف معرفی شده اند اما زمانی که توانش ضروری تحول دیجیتال آنها مقایسه شد الگوهایی تدوین شد که اجازه می داد طرح اولیه

پورتفولیوی توانش به نحوی که رهبران در موقعیتهای مختلف به آن نیاز دارند توصیف شود. سپس با مفهوم سازی نظری متفاوت این پورتفولیوها در قالبی مثل نقشهایی که با توانش ضروری تحول دیجیتال در شیوه های مختلف رهبری مرتبط بود، بررسی شد. علاوه بر این بین محرکهای تحول دیجیتال مثل فناوری های در حال ظهور در برابر فناوری های استقرار یافته، و همچنین اهداف تحول دیجیتال مثل نوآوری کسب و کار و حمایت از کسب و کار تمایزهای مختلفی ایجاد شد. برای پاسخ به منتقدان چارچوب ارزش رقابتی به عنوان مبنایی برای استدلال نظری پژوهش مطرح شد.

در پایان گام دوم تحلیل مبانی نظری، این مبانی به صورت استقرایی و بر مبنای طرح اولیه پورتفولیوی توانش رهبری برای تحول دیجیتال و چارچوب ارزش رقابتی کدگذاری مجدد شد و تحلیل گردید. طی این فرایند مقالات را بر اساس توانش رهبری که با یک یا چند مورد از طرح اولیه مرتبط بود، کدگذاری گردید. در دو بخش مقالات بصورت مستقل کدگذاری شد و عدم توافقها در جلسات بین خبرگان مورد بحث و تحلیل قرار گرفت. فرایند بررسی مجدد کدگذاریها کمک کرد تا از پایایی نتایج مرتبط بین مقالات و طرح اولیه اطمینان حاصل شود. برخی از توانش شناسایی شده به عنوان توانش عمومی کدگذاری شد زیرا بر توانش اصلی رهبری (نه توانش خاص چهار طرح اولیه) تمرکز داشت. در نهایت مقالات به طبقات توانش و مهارت مرتبط شد و توانش خاص هر طبقه و نقل قول های مهم که آنها را با مثال توضیح می داد مشخص گردید (جدول ۱).

در مرحله چهارم با مطالعات باز یابی شده مطابق پروتکل پژوهشی تعداد مقالات اولیه ۱۱۱۹ مورد از مقالات وب او ساینس (۴۷۸) و اسکوپوس (۶۴۱) در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱ بود که انتخاب معیارها بر اساس مقالانی بود که به صراحت بر توانش رهبر در تحول دیجیتال توجه داشتند (در جدول ۲ توصیف شد) که بر اساس معیارهای ورود و خروج غربالگری مطالعات تکراری حذف شد، سپس عناوین و چکیده ها بر اساس توانش رهبری دیجیتال بررسی و مطالعات نامرتبط کنار گذاشته شد و در نهایت ۸۴ مقاله جهت بررسی انتخاب گردید

در مرحله پنجم که به استخراج داده ها اشاره دارد با مفهوم سازی و تفسیر کدهای محوری شناسایی شده بین این کدها و چهار نوع ویژگی رهبری که شامل: رهبر چالشگر، همه چیز دان، سازماندهنده و رقابت جو بود ارتباط معنایی ایجاد گردید. در مرحله ششم برای ارزیابی کیفیت مطالعات به ارزیابی روش تحقیق، از نظر کیفیت و اعتبار روش شناختی، شفافیت و کفایت گزارش فرایند پژوهش، کفایت داده ها، تناسب شیوه تحلیل داده ها و اعتبار یافته ها توجه شد و از بین ۸۴ مقاله ۶۷ مقاله انتخاب گردید (۶۲ درصد) که نشان می دهد علاقه به توانش رهبری در تحول دیجیتال موضوع پژوهشی است که اخیراً مورد توجه محققان قرار گرفته است. ۵۵ درصد مقالات در مجلات (۳۷ مقاله) و ۴۵ درصد (۳۰ مقاله) در مجموعه مقالات کنفرانس نشر یافته است. این مقالات با یافته های متفاوت و متنوع گسترده از جریانهای پژوهشی مختلف نشر یافته بیانگر این است که



جدیدترین تحقیق‌ها طبقه‌بندی و مدنظر قرار گرفته‌اند و ضرورت بررسی و ترکیب مطالعات قبلی در این گستره دانش را مورد تأکید قرار می‌دهد.

در مرحله هفتم ترکیب مبانی نظری بررسی شده در این پژوهش نگرشهای مهمی در حوزه وسیعی از توانش ضروری رهبری برای تحول دیجیتال فراهم کرد. مبانی نظری نشان‌دهنده این است که رهبران بطورکلی باید در برقراری ارتباط به‌خوبی اقدام کرده و تلاش کنند چشم‌اندازی از تغییر را ایجاد نموده و توانش درونی قوی به‌خصوص در ارتباط با برانگیخته‌کردن کارکنان و مدیریت مسائل افراد سازمان داشته باشند. بنابراین رهبران تحول دیجیتال به ترکیب مختلفی از توانش فنی، تجاری و مردم محوری نیاز دارند تا تحول دیجیتال را تسهیل نمایند.

در مرحله هشتم گزارش نهایی مبنی بر اهمیت پورتفولیو رهبری که مشتمل بر چهار ویژگی مهم برای رهبران جهت تحول دیجیتال بر مبنای رویکرد اقتضایی است مطرح شد که در جدول ۴ ارتباط بین مفاهیم و مولفه‌ها و شاخصها مشخص شده است. یک مفهوم تکراری در مقالات بررسی شده این است که رهبران کسب و کار به تخصص‌های فنی برای تسهیل تحول دیجیتال نیاز ندارند (Imran et al., 202). به عنوان مثال والتین و استوارد^۱ (۲۰۲۳) بیان کردند که آنها به اندازه‌ای که باید درباره شیوه مواجهه با مدیریت فناوری آگاهی داشته باشند، نیازی به توجه به جزئیات فناوری ندارند. تحوانین و لوما^۲ (۲۰۱۸) بیان کردند توانش فنی از اولویت بالایی برخوردار نیست و داشتن دانش خاص و جامع از فناوری کفایت می‌کند البته به شرطی که افراد دیگر در سازمان دانش فنی عمیق داشته باشند. عمران و همکاران (۲۰۲۰) بطور مشابهی نتیجه گرفتند که لازم نیست رهبران برای تحقق این هدف دانش فنی حرفه‌ای داشته باشند بلکه داشتن درک درستی از ابزار دیجیتال کفایت می‌کند. اگرچه رهبران کسب و کار به تخصص فناوری نیاز ندارند اما دیدگاههای مختلفی در مبنای نظری وجود دارد که به اهمیت توانش‌های فنی اشاره دارند.

جدول ۴. گزارش نهایی از ارتباط بین مفاهیم، مولفه‌ها و شاخص‌ها

منابع	کدگذاری باز (اولیه) توانش	کدگذاری محوری توانش	کدهای انتخابی
Kane et al., 2019; Shoop et al. 2021 Emran, 2020 Sousa & Rocha, 2019 Tekic & Koroteev, 2019	برانگیختگی افراد، دستیابی به سهم بازار، خلق بازارهای جدید از طریق کاربرد فناوریها، تقویت روحیه تیمی، داشتن روحیه ریسک پذیری، تجربه پاداش دهی، مشوق آینده نگری و نوآوری، بهبود مستمر، پیشگام برای تلاشهای تحول دیجیتال، توانش فنی و تجاری و مردم محور، یکپارچگی فرایند-فناوری، هماهنگی با سهامداران به منظور بهبود فرایندها، فرهنگ سازمانی ادھوکراسی، پیشاهنگ فناوری برای نوآوری بازار، توجه به ظرفیتهای نوآوری، به چالش کشیدن وضع موجود، توجه به هوش مصنوعی و بلاک چین و اینترنت اشیا، جهت گیری برای تلاشهای فناورانه، داشتن	-پویش فناوری برای نوآوری بازار -شبیه سازی آینده جایگزین کسب و کار توجه به فرهنگ سلسله مراتبی و ادھوکراسی	رهبر چالشگر

^۱ Valentine and Steward

^۲ Tahvanainen & Luoma

	استراتژی ریسک بالا، ایجاد فرصت‌های فناورانه ارتباط با فناوری برای ایجاد تحول، داشتن دیدگاه تحول گرا، کارآفرین فناوری، توجه به محیط درون و بیرون به منظور تناسب محیطی		
Coertze & von Solms, 2021; Peppard et al., 2022; Singh & Hess 2020 (Adie et al., 2021, 25.	پذیرش فناوری دیجیتال در بعد فرهنگ، شناسایی و اجرای فناوری ها، هماهنگ کننده منافع ذینفعان بصورت درونی و بیرونی، فرهنگ سلسله مراتبی، هماهنگی اطلاعاتی و رفتاری براساس فرهنگ سازمانی و رویه‌های درونی، دارا بودن معیارهای عملکردی، در جستجوی ثبات و کنترل، یکپارچگی و وحدت درونی، تخصیص بودجه محدود شرکت به نیازهای تجاری مبتنی بر فناوری، انگیزه به کارکنان برای کسب و تسهیم دانش، استفاده از دانش بیرونی و ورود آن به سازمان بصورت گروهی، توجه به تناسب فرهنگ-فناوری، آگاه کردن افراد برای تغییر فرهنگ شرکت، بهبود فرایندهای سازمان بصورت موقت بر مبنای فناوریهای موجود، تمرکز بر ارزش مشتری در سطح پایین، هماهنگ کننده تعهد ذینفعان، توجه به سازماندهی توانش فنی، مردم محور و تجاری، استفاده از فناوری های آزمون شده، حمایت از اثربخشی عملیاتی، توجه به تعالی سازمانی، توجه به فناوری های متنوع و مرتبط با مسائل موجود، پذیرش ریسک کم برای تحول دیجیتال،	-ارتقاء روحیه کارآفرینی اطمینان از تناسب - فرهنگ- فناوری مدیریت یکپارچگی فرایند- فناوری -هماهنگی تعهد ذینفعان -توجه به فرهنگ سلسله مراتبی و قبیله ای	رهبر همه چیزدان
ortellazzo et al. (2023); Roman et al. (2024); (Cortellazzo et al., 2019) (Roman et al., 2019 Zopansik et al 2020	داشتن رویکرد مشارکتی، درگیر کردن ذینفعان و توسعه تحول دیجیتال از طریق رویکرد مشارکتی، همکاری تیمی، اعتماد به فناوری های دیجیتال، تیم کاری با عملکرد بالا، توسعه روابط بین مردم، توسعه و پرورش کارکنان، انعطاف پذیری و پویایی، یکپارچگی درونی و وحدت درونی، سازمان دهنده تسهیل تحول دیجیتال از طریق تعهد فعال ذینفعان، توانایی ایجاد تحول دیجیتال بوسیله رویکرد مردم محور و با مشارکت و گشودگی افراد، تمرکز بر روابط بین فردی، تأکید بر انعطاف پذیری، درک عمیق نحوه ایجاد توسعه روابط بر مبنای تحول دیجیتال، درگیر کردن کارکنان و ذینفعان در حل مسائل و تصمیم گیری، تأکید بر تقویت مهارت‌های ارتباطی، توجه به ابزارهای مشارکت برخط سیار و سکوها ارتباطی مثل اپلیکشن‌های شبکه سازی اجتماعی سازمان و نرم افزار کنفرانس از طریق وب، توانش فنی و مردم محور بمنظور استفاده اثربخش از ابزارها، انگیزه دادن به کارکنان جهت ایجاد تغییر، مدیریت جریان ارتباطات و تعامل اجتماعی، خلق محیط کاری مثبت، بهبود همکاری و ارتباطات با استفاده از روشهای متنوع ارتباطات مجازی، و حمایت از کار تیمی بعنوان ابزار تحول دیجیتال، توانایی ارائه خطوط ارتباطی با کیفیت در بین گروهها و عرضه آن به کلیه ذینفعان، استفاده از همکاری تیمهای مجازی،	استفاده از ابزارهای ارتباطی دیجیتال تشویق همکاری تیمی ایجاد اعتماد در فناوری های دیجیتال توجه به فرهنگ ادھو کراسی	رهبر سازمان دهنده



	توانایی ایجاد اعتماد در فناوری‌های دیجیتال، پذیرش رفتارهای مربیگری، توانایی الهام‌بخشی و برانگیخته کردن کارکنان، کاربرد فناوریها جهت اعتمادسازی و برقراری انصاف، سازگاری و صداقت درک شده، توانش فنی، تجاری، و مردم‌محور مرتبط با ابزارهای تحول دیجیتال، توانایی ایجاد ارتباط شفاف		
Correia & Joia, 2024; Van Peteghem et al., 2022; Valentine & Stewart (2024) (Valentine & Stewart, 2015).	تحلیل موقعیتهای رقابتی، توسعه قابلیت‌های رقابتی برای تحول دیجیتال، تمایل به تولید محصول مشترک با مشتریان، پیشدستی از رقبای، انجام کار بی وقفه، انگیزه دادن به کارکنان، مدیریت خدمت به مشتری، ثبات و کنترل، انطباق پذیری و تمایز بازار، ایجاد فرصتهای رقابتی جدید، داشتن استراتژی رشد، خلق ارزش و محصولات جدید، تقویت محصولات و خدمات موجود، افزایش ارزش ظرفیت سهامداران، مهارت در کسب و کار، ایجاد مزیت رقابتی از طریق انجام وظایف کارآمد و اثربخش، پیش‌کنشی در حمایت از شرکت، یکپارچگی داده‌ها جهت اتخاذ تصمیم، ایجاد رهبری استراتژیک از طریق فرهنگ سازمانی، استفاده از فناوری‌ها جهت کاربرد داده‌ها برای تصمیم‌گیری، توجه به دیدگاه مشتری مبتنی بر خلق ارزش، استفاد از داده جهت آگاهی از اولویتهای مشتریان، مدیریت توسعه و باراریابی محصولات سفارشی شده و جدید، خلق فرصت همکاری با سهامداران جدید و مختلف، داشتن توانش تجاری، فنی و مردم‌محور، کاربرد فرهنگ بازار	تحلیل موقعیت‌یابی رقابتی گسترش قابلیت‌های رقابتی شبیه‌سازی خلق مشترک محصول توجه به فرهنگ بازار و فرهنگ ادوکراسی توجه به شبکه‌سازی مجازی	رهبر رقابت جو

به‌عنوان مثال لیو و همکاران^۱ (۲۰۱۸) بیان کردند امروزه مهارت‌های مرتبط با فناوری یکی از توانش‌های مهم محسوب می‌شود. این تفاوت دیدگاهها مسأله‌ای را درباره اینکه توانش فنی موردنیاز چه هستند مطرح نمی‌کند بلکه این سوال بیشتر مطرح می‌شود که توانش‌های فنی در چه زمانی و چگونه باید با توانش مثل توانش‌های مردم‌محور و تجاری دیگر ترکیب شوند تا تحول دیجیتال تسهیل گردد. این امر با نظر باکار^۲ (۲۰۱۶) همخوانی دارد که بیان کرده است بهره‌وری مهارت‌های سخت از ترکیب با مهارت‌های نرم ناشی می‌شود.

۴. پورتفولیوهای توانش رهبری دیجیتال

در ادامه این مسیر استدلال نظری ضرورت ترکیب توانش فنی، تجاری، و مردم‌محور با محرکها و اهداف تلاشهای تحول دیجیتال وجود دارد. پس چهار طرح اولیه پورتفولیو توانش نشان می‌دهد توانش ضروری از طریق جستجوی ظرفیت نوآوری بازار (چالشگر)، حمایت از کارآیی عملیاتی (همه‌چیزدان)، اطمینان از التزام فعالانه سهامدار (سازمان دهنده)، و موقعیت‌یابی سازمان در بازار و تقویت آن همراه با رقبا (رقابت جو) که منجر به تحول دیجیتال می‌شود بدست می‌آید. جدول ۴ خلاصه‌ای از یافته‌ها را نشان می‌دهد که شامل منابع مهم استفاده شده به‌عنوان مبنایی برای استدلال طرح اولیه پورتفولیو توانش است

^۱ Liu et al

^۲ Balkar

و چارچوب پورتفولیوی توانش رهبری دیجیتال با رویکرد اقتضایی را ارائه می‌دهد. درباره گزارش نهایی مربوط به پورتفولیوی رهبری دیجیتال و ویژگیهای آن بر مبنای کدهای شناسایی شده می‌توان یافته‌های پژوهش را بصورت زیر تفسیر نمود:

۴. ۱ چالشگر

هدف رهبر چالشگر بررسی ظرفیت نوآوری بازار فناوری دیجیتال است. این رهبران (همانطور که از نام آن مشخص است) وضع موجود را که تحت تأثیر محیط بیرون است به چالش می‌کشند و فناوری‌های در حال ظهور مثل هوش مصنوعی، بلاک چین، اینترنت اشیاء را جهت نمایش مزیت‌های موج اول در زمان ورود به بازارهای جدید، و یا موفقیت در بازارهای موجود و یا برای خلق بازارهای کاملاً جدید بکار می‌گیرند. در این وضعیت ممکن است رهبر چالشگر استراتژی با ریسک بالا را دنبال کند به این معنا که مشخص نیست این فناوری‌ها که برخی از آنها در لبه تیغ توسعه فناوری هستند برای سازمان منفعت دارند یا خیر.

پورتفولیو توانش رهبر چالشگر با دانش و مهارت فناورانه‌ای تدوین می‌شود تا امکان ایجاد فرصت‌های فناورانه و روندهای بازار جدید را فراهم نماید. این موضوع دانش فناوری‌های در حال ظهور و درک ظرفیت و محدودیت‌های فناوری‌ها را متفاوت از دیدگاه بازار در بر می‌گیرد و دیدگاهی جهت پذیرش موفقیت‌ها و شکست‌ها در سازمان‌های دیگر فراهم می‌کند. Sousa & Rocha (2019). رهبر چالشگر باید سطحی از اعتبار بخشی حیطه فنی را برای کمک به اعضای تیم یا مشتریان ایجاد کند تا یک شفافیت یا جهت‌گیری برای تلاش‌های فناورانه خود ارائه دهد و باید دانش بنیادی درباره نحوه ارتباط این فناوری‌ها با یکدیگر بمنظور خلق یک محصول یا ارائه نتایج داشته باشد. عمران (۲۰۲۰) تأکید دارد که رهبران تحول دیجیتال باید دانش کاملی از فناوری‌های دیجیتال جدید در حال ظهور و چگونگی تأثیر این فناوری‌ها بر عملیات و یا کسب و کار آنها و نحوه بهره‌برداری از این فناوری‌ها داشته باشند. این طبقه از توانش به عنوان "پیشاهنگ فناوری برای نوآوری بازار" نامگذاری شد در برگیرنده توانایی شناخت فناوری‌های دیجیتال برای اهداف نوآرانه بازار می‌باشد.

رهبر چالشگر بر آینده تمرکز دارد و رفتار ریسک‌آمیز را در سازمان ارتقاء می‌بخشد و تفکر متعارف و سنتی را در کلیه سطوح سازمانی به چالش می‌کشد. (Kane et al, 2019). این موضوع به طبقه‌بندی از توانشها برای ارتقاء روحیه کارآفرینی تبدیل می‌شود. همانگونه که کورتلازو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) بیان کرده اند: رهبرانی که تحت فشار فزاینده برای نوآوری هستند باید نقش فعالی در شناخت نیاز به تغییر ایفا کنند و همچنین تغییر را در بین تیم‌ها و سازمانها مدیریت و ایجاد نمایند. آنها تمایل دارند که ویژگیهای ریسک‌پذیری و کارآفرینی در زمینه‌های سنتی را فعال کنند. رهبران در محیط رقابتی

۱ Cortellazzo et al



و آشفته باید قابلیت‌های خود را در جهت تلاش برای کارهای جدید توسعه دهند و آنچه را که برای آنها یا بر علیه آنها فعالیت می‌کنند را سریعاً بشناسند. به این معنا که این رهبران باید ریسک‌پذیر باشند و بتوانند با ریسک توأم با تغییر مانند؛ ارزشهای پیشنهادی شرکتها یا طبقه‌بندی مشتریان موردنظر مواجه شوند (Sousa & Rocha, 2019).

با وجود این ریسک‌ها رهبر چالشگر برای افزایش احتمال موفقیت باید توانش و مهارت تحلیل و ارتباط آنرا با محیط درونی و بیرونی کسب نموده و استراتژی خاصی را دنبال نماید. به عنوان مثال این تحلیل از طریق طرح‌ریزی سناریو و تأثیر تحلیل‌های که پتانسیل نوآوری بازار آنرا توصیف می‌کند و ارائه دیدگاهی که همه ذینفعان بتوانند پیرامون آن باشند انجام می‌شود. همانگونه که کان و همکاران (۲۰۱۹) ذکر کردند مهمترین مهارت رهبری برای داشتن سازمان دیجیتال دیدگاه تحول‌گرا است که دربرگیرنده توانایی پیش‌بینی بازارها و روندها است که تصمیم‌های تجاری زیرکانه را اتخاذ نموده و مسائل را در زمان بحران حل می‌کنند. این طبقه از توانش به عنوان "تشویق افقهای آتی تجاری جایگزین" نامگذاری شد که دربرگیرنده توانایی رهبران برای تمرکز بر رقابت و روندهای فناوری می‌باشد.

بطور خلاصه می‌توان نتیجه گرفت رهبر چالشگر یک کارآفرین فناوری است که از توانش فنی، تجاری و مردم‌محور برای شناسایی، تجزیه و تحلیل، تعیین پذیرش فناوری‌های در حال ظهور به عنوان محرکهای تحول دیجیتال سازمانی برخوردار است. این رهبران بر انعطاف‌پذیری تجاری، تمرکز یافته و اطمینان می‌دهند که منافع سازمان از طریق این فناوری‌ها به منظور تقویت رضایت مشتری تحقق می‌یابد. به عبارتی چالشگر به جای اینکه به محیط درونی سازمان تمرکز کند بر محیط بیرون تأکید دارد.

۴. ۲ همه‌چیزدان

هدف رهبر همه‌چیزدان این است که با کاربرد فناوری‌های دیجیتال از اثربخشی عملیاتی حمایت کند. این رهبر به نحوه استفاده سازمانها از فناوری‌های دیجیتال توسعه یافته مثل؛ سیستمهای آماده فروش تجاری در جهت تعالی سازمان تمرکز دارد. همه‌چیزدان یک هماهنگ‌کننده ماهر است که بر تغییر شکل، ترکیب و پذیرش فناوری‌های دیجیتالی که بخوبی مستقر شده‌اند به منظور تسهیل شیوه‌های جدید عملیات تمرکز درونی دارند. نام همه‌چیزدان توانایی رهبر را به پوشش فناوری‌های دیجیتال متنوع مرتبط می‌کند و پاسخی به نیازهای تجاری شناخته شده داده و به حل مسائل موجود کمک می‌کند. این رهبر رویکردی با ریسک پایین به تحول دیجیتال دارد که بطور قطع به فناوری‌های بررسی شده‌ای تأکید دارد که به حداقل کردن ریسک و افزایش احتمال پیامدهای مثبت از رویکرد هزینه-فایده کمک می‌کند. هرچند این رهبران با تمرکز بر فناوری‌های دیجیتالی که به خوبی تثبیت شده، به علت خطر نادیده گرفتن روندهای فناوری، توسعه بازار و اقدامات رقیب ممکن است مشکلات فعلی را کم اهمیت جلوه داده و در عین حال زمینه ساز مشکلات جدید شود.

پورتفولیو توانش رهبر همه‌چیزدان با درک عمیق حوزه کسب و کار تجاری مشخص شده است تا اطلاع یابد چگونه فناوری‌های دیجیتال که به‌خوبی تثبیت شده‌اند می‌تواند برای طراحی مجدد اقدامات سازمانی پذیرفته و اقتباس شود. این رهبر دانش عمیقی نسبت به فرایندهای تجاری متفاوت در سراسر سازمان دارد و می‌تواند بودجه محدود فناوری اطلاعات را به نیازهای تجاری تخصیص دهد. این موضوع با عنوان "ایجاد تناسب فرهنگ-فناوری" نامگذاری شده است که توانایی حمایت از تحول دیجیتال از طریق ادغام فناوری‌هایی متناسب با ارزشها و هویت موجود شرکت را دربرمی‌گیرد. نقش همه‌چیزدان این است که افراد را آگاه کند که تغییر فرهنگ شرکت ضروری است زیرا باید نیروی کار در تمام بخشها و سطوح سلسله مراتبی شرکت برای داشتن دیدگاه مشترک متقاعد شوند. همچنین توانش مدیریت یکپارچه‌ای مورد نیاز است طوریکه رهبر با داشتن این توانشها بتواند از فناوری‌های دیجیتال برای نمایش نیازها و مسائل تجاری و یا مسائل تجربی مثل شناخت نکات اعتراضی مشتری یا ارتباط مسائل عملکردی به فعالیتهای اصلی تجارت استفاده کند.

رویکرد رهبر همه‌چیزدان به تحول دیجیتال در تحلیل‌های مالی مفصل و طرح‌ریزی جامع تلاشهای تحول دیجیتال ریشه دارد که به اجرای فناوری و دستیابی به اهداف پروژه‌ای اطمینان دارد. هر پروژه درجه‌های متنوعی از دستیابی به تحول دیجیتال سازمان را توصیف می‌کند. این امر موضوع مدیریت یکپارچگی فناوری-فرایند را دربر می‌گیرد که طبقه‌ای از توانشها است که به رهبر این قدرت را می‌دهد که پتانسیل لازم برای تحول دیجیتال را از طریق بهبود فرایندهای تجاری موجود بطور موقت با فناوریهای در دسترس فعلی شناسایی نموده و واقعیت بخشد. به عبارت دیگر رهبر همه‌چیزدان برای عرضه فناوری و سیستم‌ها پاسخگو است تا در جهت تقاضایی که بصورت محصول ارائه شده و به عنوان یک رویداد روزمره تجاری از طریق کسب و کار تعریف شده از سازمان حمایت کند.

رهبر همه‌چیزدان در جهت ضرورت تحول دیجیتال بین کارکنان و ذینفعان دیگر از طریق تمرکز بر ارزش مشتری و هر مشارکت پروژه‌ای در سطوح پایین برانگیخته می‌شوند. رهبر همه‌چیزدان برای توانمند کردن مشارکت ذینفعان در طرح ریزی پروژه و اجرای بعدی آن به توانشی نیاز دارد که می‌تواند به عنوان هماهنگی تعهد ذینفعان خلاصه شود. همانطور که زوپانسیک و همکاران (۲۰۲۰) مطرح کردند رهبران می‌توانند (۱) به اعضای سازمان انگیزه دهند تا دانش را از فعالیتهای فردی خود جدا کنند (۲) دانش را بین تیمها و گروهها برای توسعه درک عمیقتر آنها یکپارچه کرده و به اشتراک بگذارند (۳) دانش را بین اعضای سازمان به اشتراک گذارده و علاوه بر آن دانش بیرونی را به سازمان آورند. رهبر این توانشها را از طریق اطمینان به کارکنان برای نیاز به تحول دیجیتال و همچنین کمک به آنها برای تجسم منافع منتج از آن توصیف می‌کند. بطور خلاصه این رهبر از لحاظ درونی با فرایندهای تجاری موجود به عنوان نقطه آغاز فعالیت جهت می‌یابد و توانش فنی، تجاری و مردم‌محور را جهت هماهنگی پروژه‌های تحول دیجیتال در همکاری با ذینفعان مرتبط سازماندهی می‌کند. این رهبر بر



کارایی و ثبات تمرکز کرده و اطمینان می‌دهد که مسائل تجربی از طریق پذیرش و ترکیب فناوری‌های تکاملی به‌عنوان محرک‌های تحول دیجیتال سازمانها به نمایش درآید.

۳.۴ سازمان‌دهنده

هدف رهبر سازمان‌دهنده تسهیل تحول دیجیتال از طریق تعهد فعال ذینفعان می‌باشد. نام سازمان‌دهنده دربرگیرنده توانایی این رهبر برای ایجاد تحول دیجیتال بوسیله رویکرد مردم‌محور و با مشارکت و گشودگی افراد به‌عنوان نقطه آغاز فعالیت می‌باشد. سازمان‌دهنده از نظر درونی با تمرکز بر روابط بین فردی، تأکید بر انعطاف‌پذیری و اطمینان از قضاوت کارکنان نسبت به جهت‌گیری از دیدگاه مدیریت عالی هدایت می‌شوند.

پورتفولیو توانش رهبری سازمان‌دهنده با درکی عمیق از نحوه ایجاد و توسعه روابط بر مبنای تحول دیجیتال توصیف شده است. این رهبر به دنبال درگیر کردن کارکنان و ذینفعان دیگر در حل مسائل و تصمیم‌گیری و تأکید بر تقویت مهارت‌های ارتباطی است. این طبقه توانش به‌عنوان "کاربرد ابزارهای ارتباطی جهت تسهیل تعهد افراد شایسته" نام‌گذاری می‌شود. از این رو رهبران تجاری باید به ابزارهای ارتباطی مختلف جهت التزام ذینفعان به تحول دیجیتال مسلط شوند (Cortellazzo et al., 2019). این ابزارها شامل ابزارهای مشارکت برخط سیار و سکوه‌های ارتباطی به‌عنوان مثال اپلیکیشن‌های شبکه سازی اجتماعی سازمان و نرم افزار کنفرانس از طریق وب می‌باشد. بنابراین سازمان‌دهنده به توانش فنی و مردم‌محور بمنظور استفاده اثربخش از ابزارها جهت انگیزه دادن به کارکنان جهت ایجاد تغییر نیاز دارد. همچنین این نوع رهبری جریان ارتباطات را مدیریت کرده و به‌صورت آشکارا ارتباط ایجاد نموده، و تعامل اجتماعی مناسب فراهم نموده و دانش و مهارت فناوریانه را توصیف می‌کند (Roman et al., 2019).

سازمان‌دهنده تلاش‌های تحول دیجیتال را از طریق توجه دقیق به همکاری انگیزشی در درون سازمان و تلاش برای خلق یک محیط کاری مثبت و بهبود همکاری و ارتباطات با استفاده از روش‌های متنوع ارتباطات مجازی هدایت می‌کند. به این منظور این رهبر توانش‌ها را در طبقه تشویق به همکاری تیمی به منظور ایجاد تیم‌های با عملکرد بالا و حمایت از آن به‌عنوان ابزارهایی برای تلاش‌های تحول دیجیتال دنبال می‌کند. سازمان‌دهنده باید در سازماندهی فعالیتها برای تیمهای کاری و توسعه مداوم، و استفاده از فناوری اطلاعات در فرایند رهبری و ارائه خطوط ارتباطی با کیفیت در بین گروهها و عرضه آن به کلیه ذینفعان توانایی و مهارت داشته باشد. این امر مستلزم همکاری تیمهای مجازی می‌باشد که اهمیت توانایی این رهبران را برای سرعت دادن به ایجاد محیط کاری مثبت و بهبود همکاری را از طریق تنوع ابزارهای ارتباطات دیجیتال دنبال کند.

سازمان‌دهنده نه تنها از ظرفیت فناوری‌های دیجیتال آگاه است بلکه آن را طبقه بندی نموده و مقاومت کاربر طی فرایند تحول دیجیتال را نیز پیش‌بینی می‌کند. بنابراین سازمان‌دهنده به توانش و مهارتی از طبقه ایجاد اعتماد در فناوری‌های دیجیتال نیاز دارد. کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹) استدلال کردند مسائل مشترکی از طریق دیجیتالی سازی سازمانها ایجاد شده

است که شامل بیگانگی کارمند، همبستگی های اجتماعی ضعیف، و پاسخگویی ضعیف می باشد. بنابراین این موضوع بسیار مهمی است که رهبران در مواجهه با چالشهای توسعه استقلال و افزایش تقاضای کار، به پیروان خود کمک بیشتری نموده و از آنها حمایت کنند و از طریق پذیرش رفتارهای مربیگری بالندگی آنها را ارتقاء بخشند و همچنین منابعی را جهت کمک به آنها در جهت مدیریت وظایف و تقاضاهای شغلی آنها را تخصیص و توسعه دهند. این موضوع به این معناست که سازمان دهنده نه تنها به توانایی الهام بخشی و برانگیخته کردن کارکنان نیاز دارد بلکه به عنوان رهبر به کاربرد فناوریها جهت اعتمادسازی و برقراری انصاف، سازگاری و صداقت درک شده نیز نیاز دارد.

خلاصه اینکه رهبر سازمان دهنده به توانش فنی، تجاری، و مردم محور مرتبط با ابزارهای تحول دیجیتال، تشویق همکاری تیمی، و ایجاد اعتماد به فناوری های دیجیتال در افزایش سازمانهای دیجیتالی نیاز دارد. در این راستا سازمان دهنده به توانایی ایجاد ارتباط شفاف نیاز دارد و باید به عنوان یک رهبر آگاه اقدام نماید و نگرش تجاری و فنی کافی را درباره فنون استفاده از این ابزارها به صورت اثربخش برای هدایت تحول دیجیتال را دارا باشد.

۴. ۴ رقابت جو

هدف رهبر رقابت جو بهبود موقعیت رقابتی شرکت از طریق استفاده از فناوری های دیجیتال است. که عنوان رقابت جو تمرکز این رهبران را بر مدیریت رقابت پذیری و ایجاد فرصتهای تجاری جدید از طریق پوشش داده ها و فناوری دیجیتال دربرمی گیرد. این رهبران بر دستیابی به فناوری های جدید برای حمایت از فعالیتهای تجاری موجود و نه تلاش برای تخریب بازارهای موجود تمرکز دارند. پورتفولیو توانش رهبر رقابت جو با داشتن دانش گسترده درباره نقش فناوری های دیجیتال و رقابت بازار به عنوان مبنایی برای تدوین استراتژی رشد مشخص شده است. از این رو تحلیل موقعیت رقابت طبقه مهمی از توانش این نوع رهبر محسوب می شود که شیوه های جدید استفاده از فناوری های دیجیتال را با هدف خلق ارزش شناسایی و بررسی می کنند. به عنوان مثال تقویت محصولات و خدمات موجود و خلق محصولات و خدمات جدید از این نوع است. در نتیجه رهبر رقابت جو باید دانش لازم را درباره فناوری های تجاری دیجیتال موجود و در حال ظهور و ظرفیت افزایش ارزش سهامداران و مشتری را داشته باشد. مهارت در کسب و کار، تحلیل رقابتی و محیطی دربرگیرنده این است که چگونه بخش صنعت و سازمانهای مشابه آن از فناوری های جدید و در حال ظهور استفاده می کنند (Valentine & Stewart, 2015). بیان کردند که این رهبران باید درک تجاری و مهارت درستی داشته باشند و اطمینان دهند که وظایفشان را انجام می دهند تا اعتماد یابند که فناوری اطلاعات از مزایای رقابتی سازمان حمایت می کند و آنرا حفظ می کند.

از نظر رهبر رقابت جو موفقیت تلاش تحول دیجیتال به توانایی الهام بخشی به کارکنان جهت پیش کنشی در حمایت از شرکت به منظور پیشی گرفتن از رقبای بستگی دارد که این طبقه از توانش با عنوان "تقویت قابلیت های رقابتی" نامگذاری شده



است. این امر مستلزم یکپارچگی داده‌ها و فناوری دیجیتال در فرایندهای تصمیم‌گیری است. همانطور که ولتاین و استوارت (۲۰۱۵) بیان کردند این نوع رهبر "رهبری استراتژیک را از فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند تا فناوری‌های تجاری دیجیتال را به چالش کشیده و از داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری استفاده نماید و درک فناوری‌ها را برای شناسایی، پیگیری، استخراج و بهره‌برداری از داده‌ها و اطلاعات مرتبط با نیازهای سازمان توصیف کند".

رهبر رقابت جو دستورالعمل تحول دیجیتال سازمان را از طریق تمرکز دیدگاه مشتری محوری بر خلق ارزش هدایت می‌کند. در درون سازمان افزایش استفاده از داده‌نگرشی‌هایی را برای اولویتهای مشتری خلق می‌کند تا براساس آن بتوان ارتباط با مشتری را افزایش داد. رهبر رقابت جو با خلق این نگرشها برای حفظ و بهبود موقعیت رقابتی شرکت از طریق مدیریت توسعه و بازاریابی محصولات و خدمات سفارشی شده تلاش می‌کند تا براساس نیازهای مشتری خدمات شخصی سازی ارائه دهد. در جهت تحقق این هدف رهبر به توانشی تأکید دارد که برای تشویق به ارائه محصول مشترک که جهت گیری خارجی رقابت جو را مشخص می‌کند، همواره فرصتها و همکاریهای جدید با سهامداران مختلف در محیط پیرامون را پیش‌بینی می‌کند. (Gadasina et al., 2017) همانطور که پیارد و همکاران مطرح کردند رهبر رقابت جو فرصتهایی جهت استفاده از فرایندهای توانمندساز فناوری اطلاعات و محصولات و خدمات ایجاد می‌کند تا منبع روشنی از تمایزهای رقابتی بیشتر از رقبا به سازمان بدهد. درک نیازها و همکاری با مشتریانی که این محصولات و خدمات را استفاده می‌کنند اهمیت دارد و بنابراین این رهبران باید درباره خلق ارزش از طریق محصول، سیستم، یا توسعه خدمات دیجیتال آگاه باشند

خلاصه اینکه رقابت جو داده‌ها و فناوری دیجیتال را در فرایندهای ضروری تصمیم‌گیری و با توانش مورد نیاز فنی، تجاری و مردم محور به منظور تحلیل موقعیت رقابتی سازمان و توسعه قابلیت‌های رقابتی و تشویق به ارائه محصول مشترک یکپارچه می‌کند این رهبران با استفاده از فناوری‌های دیجیتال به عنوان ابزاری برای ثبات و بهبود رشد رقابتی سازمان فعالیت می‌کنند.

۵ بحث و نتیجه گیری

تحول دیجیتال به ترکیبی از توانشها نیاز دارد. (Andriole, 2018). در این پژوهش چهار پورتفولیو توانش از طرح اولیه معرفی شد و تحول دیجیتال را به عنوان یک پدیده چندوجهی توصیف کرد، (Tekic & Koroteev, 2019) که در شرایط متغیر به توانش متفاوت رهبری نیاز دارد. با ترسیم چارچوب ارزشهای رقابتی و تمایز بین اهداف مرتبط با انعطاف پذیری، ثبات و همچنین تفکیک تلاشهای تحول با جهت گیری داخلی از تلاشهای تحول با جهت گیری خارجی، چهار طرح اولیه پورتفولیو رهبری شد که در چارچوب پورتفولیو توانش در شکل ۱ نشان داده شد. این پورتفولیو شامل توانش مرتبط با (۱) بررسی نوآوری بازار (۲) حمایت از کارآیی عملیاتی (۳) اطمینان از درگیری ذینفعان فعال (۴) بهبود موقعیت رقابتی است. در ادامه چهار طرح اولیه پورتفولیو براساس مبانی نظری موجود به عنوان مبنایی برای مباحث مقاله، و پیامدهای مربوط به

استدلال علمی پژوهش به منظور تحقیق و اقدام و همچنین بیان محدودیت‌های مطالعه ذکر شد. در نهایت به عنوان قسمتی از این بحث دستورالعملی برای تحقیقات آتی نیز ارائه می‌گردد.

۵. ۱ یافته‌های نظری

این پژوهش با هدف تحلیل توانش رهبری تحول دیجیتال مبتنی بر رویکرد اقتضایی و مبتنی بر مدل کامرون و کوین (۲۰۰۶) نشان داد که رهبران کسب‌وکار برای تسهیل تحول دیجیتال نیازی به متخصصان فناوری ندارند بلکه بر مبنای محرکها و اهداف تلاش‌های دیجیتالی به ترکیب متفاوتی از توانش فنی، تجاری و مردم‌محور نیاز دارند. از این نظر تلاش در جهت تحول دیجیتال باید با اهداف و استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشد. در این پژوهش بر اساس مطالعات مقالات سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱ که مبتنی بر توجه به عنوان، چکیده و کلیدواژه بود در مرحله کدگذاری باز ۱۱ کد و در مرحله کدگذاری محوری ۱۷ کد شناسایی و طبقه‌بندی گردید و در قالب چهار پورتفولیو معرفی شده طبقه‌بندی گردید. بنا بر یافته‌های پژوهش اگر اهداف بر انطباق بیرونی و تمایز بازار متمرکز باشد ابتکارات تحول دیجیتال باید تقویت تجربه مشتری، نوآوری بازار رقابت‌پذیری را در نظر گیرد و برعکس در صورتی که اهداف بر یکپارچگی درونی و وحدت تأکید داشته باشد ابتکارات تحول دیجیتال باید بر تقویت همکاری درونی، ارتباطات و کارآیی متمرکز داشته باشد (Tekic & Koroteev, 2019) و بنابراین به دلیل فقدان یک اندازه متناسب با کلیه پورتفولیوهای توانش رهبری تحول دیجیتال باید رویکرد اقتضایی را بر مبنای چارچوب ارزش رقابتی مدنظر قرار داد. به عبارتی بالهام از نقش‌های مدیریت در چهارچوب ارزش‌های رقابتی و بر مبنای نظر کامرون و کوین (۲۰۰۶) درباره پورتفولیوهای رهبری می‌توان شاخص‌های توانش و شایستگی‌های رهبری دیجیتال را بر مبنای رویکرد اقتضایی بر مبنای قضایای زیر مدنظر قرار داد:

قضیه ۱: رهبران بر مبنای محرکها و اهداف تلاش‌های تحول دیجیتال به ترکیب مختلفی از توانش فنی، تجاری و مردم‌محور نیاز دارند.

در این پژوهش استدلال شد توانش رهبری تحول دیجیتال می‌تواند از طریق چهار طرح اولیه پورتفولیو توانش مفهوم‌سازی شود که بر اساس نقشی که رهبران با استفاده از توانش و شایستگی اصلی از آن برخوردارند با عنوان چالشگر، سازمان‌دهنده، همه‌چیز دان و رقابت‌جو نامگذاری می‌شود. پورتفولیوهای توانش رهبری تحول دیجیتال از کار کامرون و کوین (۲۰۰۶) نشأت گرفت که این طبقه‌بندی شامل توانش کلی مدیریت است در حالیکه پورتفولیو تحول دیجیتال این پژوهش خاص است.

طرح اولیه رهبر چالشگر توانش خاصی از رهبری را دربردارد و باعث برانگیختگی این افراد شده و درباره شیوه‌ای که تحول دیجیتال می‌تواند سازمان را در دستیابی به سهم بازار و خلق بازارهای کاملاً جدید از طریق کاربرد فناوری‌های جدید



تشویق کند بحث می‌کند. این رهبران تلاش می‌کنند تا روحیه کارآفرینی را از طریق تشویق رفتار ریسک‌پذیر و تجربه پاداش‌دهی با فناوری‌های دیجیتال که ظرفیت تجاری دارد اما هنوز ارزشی ایجاد نکرده‌اند توسعه دهند. این نقش رهبری با فرهنگ سازمانی ادھوکراسی کامرون و کوین (۲۰۰۶) در این زمینه که باید با آینده‌نگری، تشویق به نوآوری و بهبود مستمر ارتباط یابد، شباهت دارد. براین اساس ما موضوع بعدی را مطرح می‌کنیم:

قضیه ۲: زمانی که یک سازمان انعطاف‌پذیری، آزادی عمل، تمرکز بر انطباق بیرونی و تمایز بازار را در اولویت قرار می‌دهد رهبر پیشگام برای تلاشهای تحول دیجیتال، رهبر چالشگر را ترجیح می‌دهد

طرح اولیه همه‌چیزدان توانش رهبری مطلوبی در ارتباط با پذیرش و بکارگیری فناوری‌های دیجیتالی ایجاد شده در ارتباط با فرهنگ و فرایندهای سازمانی دارد. مدیر همه‌چیزدان می‌تواند مجموعه‌ای از فناوریهای توسعه‌یافته را شناسایی و اجرا کند که پرهزینه و کمی با ریسک همراه است و متناسب با نیازهای تجاری موجود بکاربرده می‌شود. این نوع رهبری هماهنگ‌کننده مستمر منافع سهامداران به صورت درونی و بیرونی در تلاشهای تحول دیجیتال نامیده می‌شود. این موضوع در مقایسه با نظر کامرون و کوین (۲۰۰۶) درباره رهبران با فرهنگ سلسله‌مراتبی و قبیله‌ای نیاز به هماهنگی اطلاعاتی و مدیریت رفتار براساس فرهنگ سازمانی، رویه‌های درونی، معیارهای عملکرد و سیستم‌های نظارتی مبتنی بر این بینش‌ها دارد که در ادامه به آن اشاره شده است:

قضیه ۳: زمانی که یک سازمان ثبات و کنترل را در اولویت قرار می‌دهد و بر یکپارچگی و وحدت درونی تمرکز دارد، رهبر تحول دیجیتال، رهبر همه‌چیزدان را ترجیح می‌دهد.

طرح اولیه رهبر سازمان‌دهنده توانش رهبری خاصی را در نظر می‌گیرد که این افراد را برای درگیر کردن ذینفعان و توسعه تحول دیجیتال از طریق رویکرد مشارکتی و مردم‌محور توانمند می‌کند. این امر به پورتفولیو توانش رهبری مربوط به ابزارهای ارتباطی، همکاری تیمی و اعتماد به فناوری‌های دیجیتال که در یک فرهنگ شکست‌دوستانه پایه‌ریزی شده است، نیاز دارد. این نوع رهبری با رهبران گروه کامرون و کوین (۲۰۰۶) که باید تیم‌کاری با عملکرد بالا، پرورش روابط بین فردی، و مدیریت توسعه کارکنان را تسهیل کنند وجوه اشتراک دارند. فرهنگ سازمانی مناسب برای ایفای این نقش رهبری؛ فرهنگ ادھوکراسی است. از این رو ما موضوع بعدی را مطرح کردیم:

قضیه ۴: زمانی که یک سازمان انعطاف‌پذیر و پویا باشد و بر یکپارچگی و وحدت درونی تمرکز داشته باشد رهبر پیشگام برای تحول دیجیتال رهبر سازمان‌دهنده را ترجیح می‌دهد.

طرح اولیه رهبر رقابت‌جو توانایی زیادی برای تحلیل موقعیتهای رقابتی سازمان، توسعه قابلیت‌های رقابتی برای تحول دیجیتال و تمایل به ایجاد محصول مشترک با مشتریان دارد. این رهبر بر پیشدستی از رقبا و کار بی‌وقفه بمنظور پیشی گرفتن از انتظارات مصرف‌کننده و عملکرد دیگران در صنعت تمرکز دارد و سازمان خود را با آن مقایسه می‌کند. این رهبر با

رهبران کامرون و کوپین (۲۰۰۶) برای مدیریت رقابت پذیری، انگیزه دادن به کارکنان و مدیریت خدمت به مشتری مقایسه می‌شود. فرهنگ سازمانی مناسب با این نقش رهبری، فرهنگ بازار و ادھوکرایی است. براین اساس می‌توان بیان کرد که قضیه ۵: زمانی که سازمان ثبات و کنترل را در اولویت قرار می‌دهد و بر انطباق بیرونی و تمایز بازار تمرکز دارد، رهبر تحول دیجیتال رهبر رقابت جو را ترجیح می‌دهد.

این مطالعه به روشهای مختلف طرح اولیه پورتفولیو توانش را نسبت به مبانی نظری موجود رهبری تحول دیجیتال نشان داد. اگرچه سچیوما و همکاران (۲۰۲۱) عقیده دارند که حوزه رهبری تحول‌گرا را به عنوان یک چارچوب از شش توانش مهم از رهبر تحول دیجیتال متمایز نموده اند، اما تمرکز خود را به کارآفرینی تحول دیجیتال معطوف می‌کنند. بنابراین اگرچه آنها ادعا دارند که چارچوب آنها می‌تواند به تشریح نقشی که مدیران اجرایی می‌توانند در سازمانها برای برانگیختگی، تسریع و تقویت کارآفرینی تحول دیجیتال دنبال کنند کمک کند اما مشخص نیست که چرا و چگونه این نقشها در موقعیتهای مختلف باید انجام شوند. این مطالعه نقش رهبران تجاری را در موقعیتهای متغیر از طریق تمایز بین آنها از یک طرف، و محرکها و اهداف مختلف تحول دیجیتال برای پاسخ به نیازهای توانش از طرف دیگر روشن کرد. به طور مشابه علیرغم شناسایی ۲۳ خصوصیت از رهبری دیجیتال، کلین (۲۰۲۰) هیچ نظری نسبت به اهمیت نسبی آنها بر مبنای محرکها و اهداف تحول سازمان نداشت. این مقاله نگرشها و ویژگیهای مختلفی را جهت بررسی سیستمهای اطلاعاتی بوسیله نظریه پردازی چهار پورتفولیو از طرح اصلی توانشی که رهبران در موقعیتهای مختلف برای هدایت تلاشهای تحول دیجیتال نیاز دارند نشان داد. اگرچه بونجاک و همکاران (۲۰۲۲) هششت توانش رهبری دیجیتال را معرفی کردند اما پژوهش آنها به توصیف چرایی و چگونگی تحقق تحول دیجیتال محدود می‌شود و بیان نمی‌کند که چه زمانی و چرا موقعیتهای مختلف ضرورت دارد. بنابراین مطالعه حاضر سطح عمیق تری را دنبال می‌کند و با نمایش اینکه رهبران (چه کسی) توانش مختلف را ترسیم می‌کنند (چه چیزی) بستگی به نیازهای زمینه‌ای و موقعیتی (چه زمانی) دارد زیرا هیچ راه حلی به هدایت تحول دیجیتال وجود ندارد (چرایی).

از این رو دیدگاه کلی مقاله حاضر این است که تحول دیجیتال نمی‌تواند از طریق یک رویکرد رهبری همه جانبه هدایت شود. درحقیقت چهار پورتفولیو توانش رهبری بر نیاز به توانش مختلف در موقعیتهای متغیر تأکید دارد. بنابراین علاقه به مطالعات تجربی و تلاشهای مبتنی بر نظریه پردازی که بین انواع و زمینه‌های تحول دیجیتال تمایز قائل است، مفیدترین شیوه تحول دیجیتال را به عنوان یک زمینه پژوهشی در حال ظهور نشان می‌دهد. رویکرد اقتضایی این مقاله گامی است که مسیر نظریه پردازی طرح اولیه مختلف پورتفولیو توانش رهبری را که در آن رهبران باید به محرکها و اهداف تحول دیجیتال دقت کنند را هموار می‌کند. در این مقاله فرض شده که توانش متنوع و قابل توجهی وجود دارد که نیاز به زمانی دارد که ۱) بررسی نوآوری بازار ۲) حمایت از کارآیی عملیاتی ۳) اطمینان از درگیری ذینفعان فعال ۴) بهبود موقعیت رقابتی را دربرگیرد. در این



پژوهش توانش فنی، تجاری و مردم‌محور در ترکیبهای مختلفی از توانش نشان داده شد. به عنوان مثال رهبر چالشگر برای اطمینان از پیشاهنگی مؤثر فناوریهای در حال ظهور به توانش فنی، تجاری و مردم‌محور نیاز دارد تا در آینده تجاری تنوع ایجاد کند و یک دیدگاه با ریسک بالا و کارآفرینی را در درون سازمان ارتقاء بخشد. بطور مشابه رهبر همه‌چیزدان نیز به توانش فنی، تجاری و مردم‌محور نیاز دارد اما با این هدف که فناوریهای متنوع ثابتی را ایجاد کنند که به یکپارچگی فرایند-فناوری، تناسب فرهنگ فناوری، و هماهنگی سهامدار برای بهبود فرایندها و کارآیی عملیاتی نیاز دارد. بنابراین اگرچه در مبانی نظری توافق وجود دارد که رهبران تحول دیجیتال به دانش فنی عمیقی نیاز ندارند (عمران و همکاران، ۲۰۲۰) اما این پژوهش نشان داده شد که پورتفولیوی متفاوت از توانش فنی، تجاری و مردم‌محوری مورد نیاز است و بستگی به محرکها و اهداف تلاشهای تحول دیجیتال دارد.

مطالعه مبانی نظری از توجه به چهار پورتفولیو توانش برای رهبری تحول دیجیتال حمایت می‌کند. اگرچه درباره نظر محققانی که اعتقاد داشتند که تحول دیجیتال به مجموعه خاصی از مهارتها و توانشها نیاز دارد توافق وجود دارد (Andriole, 2018). چنین بیانیه‌ای این سوال را مطرح می‌کند که عصر دیجیتال چه تفاوتی با شرایط قبل دارد؟ (Banks et al., 2021). در تحقیق حاضر بطور کلی به ویژگیها و چالشهای منحصر بفرد تحول دیجیتال در مقایسه با تغییر سازمانی تأکید زیادی نشد. در حقیقت از منظر مبانی نظری مدیریت، تحول دیجیتال به عنوان تغییر دیجیتال از طریق نشر گسترده فناوری دیجیتال مدنظر قرار گرفته و شکل یافته، درک شده است (Hanelt et al., 2021). شباهتهایی بین طرح اولیه پورتفولیو توانش نظریه پردازی شده و پژوهش حاضر و مهارتهای مهم مدیریت که توسط کامرون و کوپین (۲۰۰۶) پیشنهاد شده وجود دارد. مسأله شباهتها و تفاوتی بین توانش رهبری تحول دیجیتال (در مقابل تغییر سازمانی مثل مدیریت تغییر مرتبط و جذاب است ضرورت توجه دقیق به تحول دیجیتال را ضرورت می‌بخشد.

۵. یافته های کاربردی

این مطالعه داده‌هایی را در ارتباط با رهبری تحول دیجیتال ارائه داد و نگرشهای متنوعی را برای مدیران شرکتهای خصوصی و سازمانهای دولتی مطرح کرد. اول اینکه چارچوب پورتفولیو توانش می‌تواند برای ارزیابی هر ناهماهنگی که در توانش تحول دیجیتال بین آنچه مورد نیاز است و مهارتهای فعلی در دسترس، بکار برده شود. این چارچوب در شناسایی خلأهای بالقوه از سازمانها حمایت کرده و دیدگاههایی را نسبت به شیوه تشویق توسعه توانش رهبری تحول دیجیتال توسط آنها ارائه می‌دهد. این مقاله به اعضای هیات مدیره و مدیریت عالی مشاوره داد که چهار پورتفولیو طرح اصلی را به عنوان آینه‌ایی در نظر گرفته و با دقت به آن نگاه کرده و از این طریق توانشی که در حال حاضر از آن برخوردارند و یا بر مبنای موقعیتی که آنها می‌یابند و به آن توانش نیاز دارند را انعکاس دهند. بنابراین امکان دارد آنها از چهار پورتفولیو توانش رهبری استفاده کنند طوری که از آن به عنوان مبنایی برای مقایسه استفاده کنند تا تعیین کنند که آیا رهبران آنها توانشی

برای استراتژی‌سازی و توسعه تحول دیجیتال در سازمانهای خود را دارند تا محرکها و اهداف تحول را در نظر گیرند. این مقایسه می‌تواند ارزیابی از شکاف بالقوه بین توانش رهبری موردنیاز و موجود را برای تحول دیجیتال داشته باشد (Garrett & Ritchie, 2018) شکاف توانش را بیشتر کند و یا نیاز به رهبران تجاری ماهر فعلی را افزایش دهد و یا افراد جدید را استخدام کند. این موضوع در ارتباط با نگرانی‌های روزافزونی درباره جذب نیروی کار ماهر و مدیران مجرب اهمیت زیادی دارد و در هدایت دستورالعمل تحول دیجیتال هر سازمان ضروری است. (Skare et al., 2023)

دوم اینکه چارچوب پژوهش می‌تواند به اعضای هیأت‌مدیره و مدیریت عالی برای تصمیم‌گیری درباره افرادی که استخدام می‌شوند و به‌خصوص شناسایی رهبرانی که توانش موردنیاز را دارند کمک کند. زمانی که سازمانها در انتظار رهبران تحول‌گرا دیجیتال جدید هستند چهار پورتفولیو می‌تواند مشاوره‌ها و تصمیم‌گیریهای داخلی درباره پروفایل‌های رهبری مطلوب را گزارش دهد. به عنوان مثال سازمانی که در جستجوی رهبری است که به طراحی دستورالعمل تحول دیجیتال از طریق پوشش داده‌های شرکت و فناوری دیجیتال بمنظور تقویت موقعیت بازار کمک کند باید پورتفولیوی رقابت‌جو را انتخاب کند و مشخص کند که آیا توانشی که چنین رهبری باید داشته باشد در سازمان نشان داده می‌شود. برعکس، سازمانهایی که در جستجوی تحول دیجیتال پروژه ای تجاری خود از طریق ناهماهنگی در فناوری‌هایی که ثابت است هستند امکان دارد در زمانی که در جستجوی رهبران با استعداد هستند بدنال الهام گرفتن از پورتفولیو همه‌چیزدان باشند تا کارآیی عملیاتی را افزایش دهند. اعضای هیأت‌مدیره و مدیریت عالی باید به ضرورت پورتفولیوهای مختلف مبتنی بر بلوغ دیجیتال در سازمان توجه کنند. مدل‌های بلوغ به عنوان دستورالعملی مبتنی بر دیدگاه تحول دیجیتال هستند که یک سازمان با استفاده از فناوری‌های ثابت در سطوح بلوغ پایین‌تر و فناوری‌های پیشرفته در حال ظهور قابلیت‌های خود را تقویت می‌کنند. اگرچه این موضوع فراتر از حوزه مطالعه حاضر بود اما بیان شد که پورتفولیوی توانش همه‌چیزدان ممکن است تناسب بهتری برای حل چالش‌ها در سطوح پایین‌تر داشته باشد در حالی که امکان دارد پورتفولیوی چالشگر برای سطوح بلوغ بالاتر مناسب‌تر باشد. بر مبنای این فرضیه مشخص شد اهداف و محرک‌های تحول دیجیتال حداقل بصورت جزئی بر مبنای بلوغ دیجیتال سازمانها هستند. در آینده مطالعاتی برای اعتباربخشی این فرضیه ضرورت دارد.

سوم اینکه، زمانی که اعضای هیأت‌مدیره و مدیریت عالی به تدوین استراتژی پرداخته و تلاش‌های تحول دیجیتال را طرح ریزی می‌کنند چارچوب نظری این پژوهش می‌تواند به عنوان منبع مدنظر قرار گیرد. این چارچوب باید با سفارشی‌کردن موقعیتهای در حال تغییر منطبق شده و نیازهایی مربوط به توانش رهبری خاص را تغییر دهد. بعبارتی باید به چهار پورتفولیو توانش به عنوان طرح اولیه‌ای که رهبران تحول دیجیتال نیاز به زمانها و موقعیتهای مختلفی دارند نگریسته شود. به عنوان مثال همانطور که رهبر همه‌چیزدان به شکل مسلطی از توانش لازم جهت پذیرش و بازسازی مجدد فناوری‌های دیجیتال بالغ برخوردار است یک رهبر با این پورتفولیو توانش احتمالاً برای نمایش چالش‌هایی که یک سازمان در زمینه مشکلات مالی و



رقابتی دشواری که با آن مواجه است، یعنی موقعیتی که رهبری جسورانه و کاربرد فناوری‌های دیجیتال مخرب در جهت اهداف نوآورانه بازار به منظور حفظ حیات سازمان پیش‌بینی می‌شود امکانات لازم را در اختیار ندارد و در چنین موقعیتی پورتفولیوی چالشگر احتمالاً مناسب‌تر است. همچنین پورتفولیوهای دیگر توانش برای چنین موقعیتها و شرایطی از سایر توانشها مناسب‌تر است. نیازهای یک سازمان برای توانش رهبری در طول زمان به عنوان تحول دیجیتال تکامل می‌یابد که یک فرایند تغییر مستمر است که با اصطلاح انفجارهای اپیزودیک تحت تأثیر قرار گرفته و مشخص شده است.

چهارم: اعضای هیأت مدیره و مدیریت عالی باید از همراستایی فرهنگ سازمانی و استراتژی تحول دیجیتال در استفاده از چارچوب این پژوهش همزمان با CVP اطمینان یابند تا از نیاز به توانش خاص مطابق با محرکهای ارزشی و جهات استراتژیک شرکت مطمئن شوند. پیگیری استراتژی‌ها و سبکهای رهبری که با فرهنگ موجود همراستا نباشد بصورت بالقوه چالشهای مهمی را ایجاد می‌کند و ممکن است باعث عدم تجانس فرهنگی، موانع تحول و چالشهای مدیریتی شود (Muüller & Nielsen, 2013) در ضمن رهبران تجاری به توانشی نیاز دارد که با فرهنگ سازمان هماهنگ باشد و در زمان توجه به توانش عمومی رهبری که شامل توانشی می‌شود که با تحول دیجیتال مرتبط نیست لازم است طرح اولیه فرهنگ سازمان ارزیابی شود و مطابق با مهارتهای مهم مورد نیاز مدیریت شود. (Cameron & Quinn, 2006)

۵.۳. محدودیتها و پژوهشهای آتی

اگرچه در آغاز این پژوهش هدف بررسی توانش تحول دیجیتال از منظر اقتضایی بود اما مشخص شد پورتفولیوهای طرح اولیه توصیف شده تصویر کاملی از مجموعه توانشی که رهبران در موقعیتهای مختلف نیاز دارند ارائه نمی‌دهد به این علت که رهبران به توانش مختلفی قبل از تحول، ضمن تحول و بعد از تحول دیجیتال نیاز دارند. در پژوهش حاضر تنها طرح اولیه پورتفولیوی توانش که طی فرایند تحول لازم بود مدنظر قرار گرفت. حتی در این حوزه (فرایند تحول) احتمال دارد عوامل دیگری از محرکها و اهداف ضرورت وجود توانش خاص مثل پاسخ به افزایش چالشها طی فرایندهای تغییر را تحت تأثیر قرار دهد (McCarthy, 2021). علاوه بر این در مطالعه حاضر توانشهای رهبری بیرون از حوزه تحول دیجیتال نیز مدنظر قرار نگرفت. همچنین حوزه این مطالعه بررسی توانشهای رهبری ضروری برای حمایت از ابداعات تحول دیجیتال از طریق خلق نگرشهایی از بررسی سیستماتیک مبانی نظری موجود بود. نظریه پردازی این پژوهش ماهیتاً به مبانی نظری موجود و جامعیت آن محدود شد. ماهیت نسبتاً تکوینی تحول دیجیتال به این معناست که احتمالاً مبانی نظری موجود بطور کامل حوزه متنوع سازمانهای را که تحت تأثیر شکلهای مختلفی از تحول دیجیتال هستند و با اهداف و فناوریهای متفاوتی هدایت شده اند و با دامنه متنوعی از چالشهای خاص در زمینه های حمایت شده خود مواجه هستند را دربرنگیرد. این نکته باید درک شود که نظریه پردازی پژوهش مبتنی بر مبانی نظری موجود است و هیچ تحقیق تجربی اولیه بر مبنای ابداعات تحول دیجیتال را منعکس نمی‌کند. در نتیجه این کار تحقیقی بدلیل فقدان داده‌های تجربی با محدودیت

مواجه بود. بنابراین تحقیقات آتی باید این محدودیتها را نشان داده و بطور خلاصه دستورالعملی پژوهشی برای حل سوالهای بی پاسخ مرتبط با توانش رهبری تحول دیجیتال ارائه دهد.

اول اینکه تحقیقات آتی باید توانشی را بررسی کند که برای غلبه بر چالشهایی که طی تلاشهای تحول دیجیتال در مجموعه های جهان واقعی رشد یافته بکاربرده شود. (Wolff et al., 2019). این امر برای اعتبار بخشی و توسعه نتایج این پژوهش که مبتنی بر مرور مبانی نظری بود بکار می رود.

دوم اینکه؛ تحول دیجیتال یک فرایند تغییر فنی-اجتماعی است که نیاز به مشارکت و همکاری ذینفعان دارد و بنابراین باید دیدگاهش براساس توانشها بمنظور مطالعه روابط بین رهبری و کارکنان و شیوه اجرای قابلیت های تحول دیجیتال در سطح سازمان شکل دهد. (Vial, 2019) این موضوع کاملاً با دیدگاه پژوهش حاضر درباره پورتفولیو توانش رهبری (و نه با نوع رهبران با ویژگیهای تعریف شده). هماهنگ است .

سوم اینکه؛ در توسعه این مطالعه پژوهشهای آتی باید نقش زمینه سازمان را که شامل اندازه (SMEs) یا مؤسسات بزرگ)، بخش (دولتی یا خصوصی) و صنعت است را بررسی نمایند (Kraus et al., 2022). بعنوان مثال در مقایسه با مؤسسات بزرگ، تجربه SMEs چه می باشد و تاچه حد این چالشها به ضرورتی برای توانش مختلف رهبری تبدیل خواهد شد؟ تا چه حد ساختارهای سازمانی سازمانهای دولتی در مقایسه با شرکتهای خصوصی برسر راه تحول دیجیتال مانع ایجاد کرده و یا آنرا توسعه می دهد؟ برحسب توانش رهبری مورد نیاز چه یافته های خواهیم داشت؟ نیروهای مهم تحول دیجیتال در صنایع مختلف چیست؟ و آنها چگونه به الزامات توانش تبدیل می شوند؟ به عنوان مثال تحول دیجیتال در برخی صنایع مثل صنعت بیمه و بانکداری نسبت به صنایع دیگر چشمگیرتر است و به صورت شهودی بدنبال این است که توانش مورد نیاز متمایزی را دنبال کند. بررسی چنین سؤالاتی به اجرای پژوهشهای آتی کمک می کند.

چهارم اینکه محققان به استفاده از روشهای پژوهش مختلف تشویق شوند تا قضایا و پروژه های زیادی را که در آن رهبران در بخشها و صنایع مختلف بدنبال تبدیل افکارشان به اقدام تشویق می شوند را بررسی کرده و مشخص کنند که چطور توانش مشخصی را بمنظور مدیریت دستورالعمل تحول دیجیتال در نظر گیرند. به عنوان مثال این مطالعات موردی ممکن است به مصاحبه با انواع مختلف رهبران و اندازه های مختلف سازمان تأکید داشته باشد. بررسی های کیفی از این نوع باعث افزایش آگاهی درباره نحوه تأثیر زمینه های مختلف بر چالشهای تحول دیجیتال و استراتژی های پاسخ مناسب و پورتفولیوی توانش مورد نیاز بوده و آنرا تسهیل می کند. هرچند پژوهش کیفی با ماهیت صرفه جویی در زمان و عدم امکان تعمیم پذیری آماری نتایج محدود می شود. بنابراین محققان آتی را به انجام مطالعات کمی مثل بررسی میدانی و تحلیل داده های آگهی استخدام مدیران اجرایی تشویق شوند که امکان دارد از چهار پورتفولیو حمایت کرده و یا آنرا به چالش بکشد.



در نهایت نیاز به مطالعات بیشتری است تا نظریه پردازی این پژوهش را برای دستیابی به چارچوبی جهت استفاده از اهداف ارزیابی (مثل زمانی که شرکتها برای آموزش و یا استخدام مدیرانی که می توانند تلاشهای تحول دیجیتال را هدایت و یا حمایت کنند برنامه ریزی می کنند) را توسعه دهد. هاریسون و بونسترا (۲۰۰۹) مدل ارزیابی را پیشنهاد دادند که بتواند برای تعیین و توسعه فناوری اطلاعات و توانش غیرمرتبط با فناوری اطلاعات استفاده شود و مدیران پروژه ای نیاز به نوع مدیریتی در درون و خارج از سازمان که به اصطلاح فرایندهای تغییر فنی نامیده می شود و چالشی که از نظر دیجیتالی سازمانها را متحول میکند. دارند. در ضمن پیشنهاد می شود پژوهشهای آتی مدل ارزیابی مشابهی را با تمرکز بر سطوح بالای مدیریت مثل رهبران تجاری و چالشهای سازمانهایی که با تحول دیجیتال مواجهند را توسعه دهند. این مدل ارزیابی ارزش کاربردی دارد و تحقیقات اساسی دانش پیشرفته ای را از توانش رهبری تحول دیجیتال به همراه خواهد داشت.



فهرست منابع

1. 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.
2. Aksal, F. A. (2015). Are headmasters digital leaders in school culture? *Egitim ve Bilim*, 40 (182), 77–86. Andriole, S. J. (2018). Skills and competencies for digital transformation. *IT Professional*, 20(6), 78–81.
3. Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470.
4. 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), Article 101634, 1–6.
5. Bassellier, G., Benbasat, I., & Reich, B. (2003). The influence of business managers' IT competence on championing IT. *Information Systems Research*, 14(4), 317–336.
6. Benaroch, M., & Chernobai, A. (2017). Operational IT failures, IT value-destruction, and board-level IT governance changes. *MIS Quarterly*, 41(3), 729–762.
7. Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635–636.
8. Berghaus, S., & Back, A., 2016. Stages in digital business transformation: results of an empirical maturity study. In MCIS 2016 Proceedings. 22.
9. 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.
10. 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.
11. Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
12. Coertze, J., & Von Solms, R. (2014). January). The board and CIO: The IT alignment challenge (pp. 4426–4435). IEEE.
13. Correia, J. C. P., & Joia, L. A. (2014). CIO Competencies: A social representation analysis. Twentieth Americas Conference on Information Systems.
14. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
15. 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.
16. Engesmo, J., & Panteli, N. (2021). Digital leaders and the transformation of the IT function. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 33(1), 95–122.



17. Feeny, D. F., & Willcocks, L. P. (1998). Core IS capabilities for exploiting information technology. *Mitosh Sloan Management Review*, 39(3), 9–21.
18. Gadasina, L., Ivanova, V., & Lezina, T. (2017). Company managers competences adjustment within the frames of business digital transformation. In J. C. Spender, G. Schiuma, & T.
19. Gavrilova (Eds.), IFKAD 2017: 12th international forum on knowledge asset dynamics: Knowledge management in the 21st century: Resilience (pp. 431–442). Creativity and Co-Creation.
20. Garrett, G., & Ritchie, W. (2018). Competing in the connecting world: The future of your disrupted industry is already here. Lioncrest Publishing.
21. Grigore, A.-M., & Coman, A. (2018). The hourglass effect: Leadership transformations in the digital era. In I. Popa, C. Dobrin, & C. Ciocoiu (Eds.). In Proceedings of the 12th international management conference: Management perspectives in the digital era (pp. 603–610).
22. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (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.
23. Harison, E., & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29(4), 283–294.
24. Iivari, J., & Huisman, M. (2007). The relationship between organizational culture and the deployment of systems development methodologies. *MIS Quarterly*, 31(1), 35–58.
25. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020). Leadership competencies for digital transformation: Evidence from multiple cases. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1209, 81–87.
26. 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.
27. Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902.
28. Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55(102172), 1–6.
29. 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.
30. Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122.
31. 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.
32. 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.
33. McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 30(1), 1–31.
34. Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook.
35. 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.
36. 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.
37. Nielsen, J. A., Elmholdt, K., & Noesgaard, M. S. (2023). Leading digital transformation: A narrative perspective. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13721>



38. Noesgaard, M. S., Nielsen, J. A., Jensen, T. B., & Mathiassen, L. (2023). Same but different: Variations in reactions to digital transformation within an organizational field. *Journal of the Association of Information Systems*, 24(1), 12–34.
39. Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(43), 879–910.
40. Peppard, J., Edwards, C., & Lambert, R. (2011). Clarifying the Ambiguous Role of the CIO. *MIS Quarterly Executive*, 10(1), 31–44.