

A Qualitative Meta-analysis of Digital Leader's Role

Sara Rahmati Karahroodi

PhD Candidate in Educational Administration; Department of Educational Science, Faculty of Education & Psychology; Shahid Beheshti University; Tehran, Iran Email: s-rahmati@sbu.ac.ir

Gholamreza Shams*

PhD in Educational Administration; Associate Professor; Department of Educational Science, Faculty of Education & Psychology; Shahid Beheshti University; Tehran, Iran; Email: gh_shams@sbu.ac.ir

Mehdi ShamiZanjani

PhD in Systems Management; Associate Professor; Department of Information Technology Management; Faculty of Management; University of Tehran; Tehran, Iran Email: shamizanjani@ut.ac.ir

Mahmoud Abolghasemi

PhD in Educational Administration; Associate Professor; Department of Educational Science, Faculty of Education & Psychology; Shahid Beheshti University; Tehran, Iran; Email: m-abolghasemi@sbu.ac.ir

Received: 02, Apr. 2020 Accepted: 11, Jun. 2020

Abstract: One of the key success factors in the journey to digitalization is to cultivate and develop a new generation of leaders called "digital leaders". Given the importance of this issue in the present era, researchers have addressed this role in many aspects as one of the essential factors determining the success of organizations in the digital age. However, the fundamental issue is what is the status of studies on digital leader's role in terms of both structural and contextual perspectives? This is important because, to date, relevant researches have focused less on providing a complete picture of researches in this area. Accordingly, in response to this challenge, this research intends to provide a comprehensive view of the international conducted studies in the field of digital leader's role. In order to achieve this, the qualitative meta-analysis was used to examine and analyze 46 studies in the field which each of them had a different perspective and methodology. For that purpose, we follow a structured and iterative process built on Okoli & Schabram's guidelines and Fink's approach to search, identify and analyze the relevant literature. Finally, in order to evaluate the results of structural and contextual analysis, the peer debriefing strategy were used. The results showed that all conducted researches have

* Corresponding Author

Iranian Journal of
**Information
Processing and
Management**

Iranian Research Institute
for Information Science and Technology
(IranDoc)

ISSN 2251-8223

eISSN 2251-8231

Indexed by SCOPUS, ISC, & LISTA

Vol. 36 | No. 4 | pp. 1-32

Autumn 2020

<https://doi.org/10.35050/JIPM010.2020.012>



predominant features both structurally and contextually. In this regard, in the structural perspective, “time distribution of studies, the method of data collection, the industry distribution of studies and the type of researcher participation” were evaluated. In the contextual perspective, based on the thematic synthesis, five main research themes including “drivers of role definition, goals and objectives, functions, role structure and role competencies” in the field of digital leader’s role were identified and finally, thematic network of the concepts and issues related to each area were drawn up. From the contextual point of view, results of this study showed that over recent years the number and quality of articles have increased, as well as the research focus has expanded to various dimensions, so that in 2019, all five areas of this role have been addressed in numerous studies. Overall, the findings of this article provide a basis for understanding the different research aspects in the field of digital leader’s role. It also provides a framework to design and develop researches in the field of digital leader’s role.

Keywords: Digital Leader, Digital Leader’s Role, Qualitative Meta-analysis, Conceptualizing

فرا تحلیل کیفی پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال

سارا رحمتی کهرودی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی؛
گروه علوم تربیتی؛ دانشگاه شهید بهشتی؛ تهران، ایران؛
s-rahmati@sbu.ac.ir

غلامرضا شمس

دکتری مدیریت آموزشی؛ دانشیار؛ گروه علوم تربیتی؛
دانشگاه شهید بهشتی؛ تهران، ایران؛
gh_shams@sbu.ac.ir

مهدی شامی زنجانی

دکتری مدیریت سیستم‌ها؛ دانشیار؛
گروه مدیریت فناوری اطلاعات؛ دانشگاه تهران؛
تهران، ایران shamizanjani@ut.ac.ir

محمود ابوالقاسمی

دکتری مدیریت آموزشی؛ دانشیار؛
مدیر گروه علوم تربیتی؛ دانشگاه شهید بهشتی؛
تهران، ایران m-abolghasemi@sbu.ac.ir



مقاله برای اصلاح به مدت ۱۰ روز نزد پدیدآوران بوده است.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۲

دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۴

نشریه علمی | رتبه بین‌المللی
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
(ایرانداک)

شاپا (چاپی) ۲۲۳-۲۵۱

شاپا (الکترونیکی) ۸۳۱-۲۲۵

نمایه در SCOPUS، ISI، LISTA و

jipm.irandoc.ac.ir

دوره ۳۶ | شماره ۱ | صص ۱-۳۲

پاییز ۱۳۹۹

<https://doi.org/10.35505/JIPM010.2020.012>

چکیده: یکی از عوامل مهم موفقیت در سفر به سوی دیجیتالی شدن، پرورش و توسعه نسلی جدید از رهبرانی است که «رهبر دیجیتال» نامیده می‌شوند. با توجه به اهمیت موضوع در عصر حاضر، محققان به این نقش از جنبه‌های متعدد به‌عنوان یکی از ضرورت‌های تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌های عصر دیجیتال پرداخته‌اند. اما سؤال اساسی این است که وضعیت پژوهش‌های حوزه «نقش رهبر دیجیتال» از حیث ساختاری و محتوایی چگونه است؟ این موضوع از آنجا اهمیت می‌یابد که تاکنون در پژوهش‌های مرتبط ارائه تصویری نظام‌مند از مجموعه مطالعات انجام گرفته در این حوزه کمتر مورد توجه محققان بوده است. بر همین اساس، در این پژوهش و در پاسخ به این سؤال قصد بر این است که تصویری روشن و جامع از سیمای پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال ارائه شود. به‌منظور نیل به این هدف، از فراتحلیل کیفی استفاده شد و ۴۶ مطالعه علمی که هر کدام به‌نوعی به بررسی و واکاوی جنبه‌های مختلف این نقش پرداخته‌اند، بر اساس اصول راهنمای «فینک» (۲۰۱۹) و «اوکولی و شابرمان» (۲۰۱۰) انتخاب، ارزیابی و بررسی شدند. درنهایت، به‌منظور ارزیابی نتایج تحلیل ساختاری و محتوایی از روش بازبینی به‌وسیله



همکاران پژوهشی استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که پژوهش‌های انجام‌شده، هم از حیث ساختاری و هم از حیث محتوایی، دارای ویژگی‌های برجسته‌ای بودند که باید مد نظر قرار داد. در این راستا، در بررسی ساختاری مطالعات، روند اوج‌گیری پژوهش‌ها در زمینه رهبری دیجیتال، روش گردآوری داده‌ها در آن‌ها، وضعیت توزیع آثار در صنعت و نیز نحوه مشارکت محققان ارزیابی شد. در بررسی محتوایی مطالعات نیز بر اساس روش تحلیل مضمون، پنج زمینه تحقیقاتی اصلی شامل «پیشران‌های تعریف نقش، اهداف نقش، وظایف، ساختار ایفای نقش، و شایستگی‌های ایفای نقش» شناسایی و در نهایت، شبکه مضامین در ارتباط با مفاهیم و موضوعات در حوزه نقش رهبر دیجیتال ترسیم شد. در تحلیل محتوایی، نتایج این پژوهش نشان داد که طی سال‌های اخیر تعداد مطالعات افزایش یافته و همچنین، تمرکز تحقیقاتی در ابعاد متعددی گسترش پیدا کرده است؛ به طوری که در سال ۲۰۱۹، همه پنج زمینه این نقش در مطالعات متعدد مورد توجه بوده است. به طور کلی، یافته‌های حاصل از مقاله حاضر مبنایی برای درک زوایای مختلف پژوهشی در حوزه تحقیقات رهبری دیجیتال ایجاد نموده و با لحاظ نمودن ابعاد مورد توجه در این حوزه، چارچوبی برای طراحی و توسعه تحقیقات در این زمینه فراهم می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: رهبر دیجیتال، نقش رهبر دیجیتال، فراتحلیل کیفی، مفهوم‌سازی

۱. مقدمه و بیان مسئله

پیشرفت‌های اخیر دیجیتال سبب شده مطالبات کاملاً تازه‌ای در عرصه فعالیت‌های کسب و کار پدید آید. این در حالی است که علاوه بر مهارت‌های فنی به عنوان پایه و اساسی در درک و به کارگیری فناوری‌های دیجیتال، دیجیتالی شدن^۱ نیاز به تصمیم‌گیرندگان دارد که از ذهنیت دیجیتال^۲ برخوردار باشند تا بتوانند فرصت‌ها و چالش‌های مرتبط با تحول دیجیتال را به موقع و به درستی بشناسند و ارزیابی کنند (Hensellek 2020). در این راستا، وجود رهبرانی که استراتژی سازمانی را مدیریت، فرهنگ را تعریف، و چشم‌انداز و نقشه راه روشنی برای کارکنان خود فراهم کنند، ضرورتی انکارناپذیر است (Meffert & Swaminathan 2018). به علاوه، روشن است که محیط دیجیتالی کسب و کار اساساً متفاوت از شکل سنتی آن است. در این اثنا، کسب و کارهایی با موفقیت به بلوغ دیجیتال دست می‌یابند که تفاوت‌ها را تشخیص می‌دهند و در مورد چگونگی یادگیری و رهبری، در حال تغییر و تحول هستند تا بتوانند با دنیای به سرعت در حال تغییر سازگار شده و موفق عمل کنند (Kane et al. 2018). هم‌اکنون این پیام در صنایع گوناگون در سراسر جهان

روشن است: «برای رشد و زنده ماندن طی پنج سال آینده حضور رهبران دیجیتال بسیار مهم است» (De Rossi & Viola 2018). به‌طور کلی، رهبر دیجیتال را می‌توان به‌عنوان فردی تعریف کرد که به‌واسطه نقشی که بر عهده دارد و این نقش به اقتضای محیط‌هایی با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته (Reck & Fliaster 2019)، در صدد است با به‌کارگیری تلفیقی مطلوب از منابع و مهارت‌های رهبری و رسانه‌ها و قابلیت‌های دیجیتال (Wade & Obwegeser 2019; Wasono & Furinto 2018) بین استراتژی فناوری اطلاعات (بعد آنالاین) و استراتژی کسب‌وکار (بعد آفلاین) سازگاری ایجاد کند تا بدین طریق عدم اطمینان ناشی از حضور فناوری را به فرصت (Reck & Fliaster 2019) و فرصت‌های دیجیتال را به واقعیت تبدیل نماید (Wade & Obwegeser 2019). بنابراین، بقا و رشد صنایع در عصر تحول دیجیتال مستلزم آن است که رهبران در سراسر کسب‌وکار بدانند چرا فناوری دیجیتال مهم است و چگونه از آن استفاده می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که رهبری دیجیتال را در فضای کار خود تشویق می‌کنند، از حاشیه سود و رشد درآمد بالاتری نسبت به سایرین برخوردارند. همچنین، به‌طور معمول، وجه مشترکی بین آن‌ها وجود دارد: آن‌ها در موقعیت‌های بسیار استراتژیک، ملموس و مبتنی بر همکاری فعالیت می‌کنند و توسط افرادی هدایت می‌شوند که امکانات استراتژیک حاصل از فناوری‌های جدید را درک می‌کنند (Whitehurst 2015). بنابراین، رهبری دیجیتال به‌عنوان یک نقش تحت شرایط بسیار متفاوتی پدید آمده و مبتنی بر نیاز شرکت‌ها به هدایت تحول عظیم دیجیتال شکل گرفته است که جنبه‌های متعدد روابط خارجی و داخلی را دربرمی‌گیرد (Agarwal et al. 2014). افزون بر این، این نکته مهم را نیز باید در نظر داشت که هنگام استخدام یک رهبر دیجیتال، شرکت‌ها باید نه تنها به زمینه و تخصص فردی توجه کنند، بلکه باید موقعیت فرد را درون سازمان و مکانیسم‌هایی را که مسئولیت و اختیار لازم برای انجام مأموریتشان را از آن‌ها می‌گیرند، در نظر داشته باشند (April & Dalwai 2019).

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، نقش رهبر دیجیتال نسبتاً جدید است و هنوز بسیاری از متولیان سازمانی و محققان حوزه رهبری تلاش می‌کنند تشخیص دهند رهبر دیجیتال چه کاری انجام می‌دهد. از آن گذشته، بخشی از کاری که او انجام می‌دهد بسته به نوع فعالیت شرکت‌ها و صنایع متفاوت است و حتی ممکن است این نقش در یک شرکت در طول زمان تکامل یابد. با این همه، تکامل و پیچیدگی روبه رشد فناوری‌هایی که تحول دیجیتالی را ممکن می‌سازند، می‌تواند بر مهارت‌های مورد نیاز رهبران دیجیتال

تأثیر بگذارد (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri 2019). بر این اساس، برخی از محققان، طی سال‌های اخیر، ضمن به کارگیری طیفی از روش‌های گردآوری داده، فعالیت‌های پژوهشی خود را بر اساس روش‌شناسی‌های متعدد پژوهشی و شیوه‌های مشارکت گوناگون در حوزه نقش رهبر دیجیتال متمرکز کرده‌اند. خلاصه مطالعات و محورهای مورد بحث برخی از پژوهش‌های کلیدی این حوزه در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. جمع‌بندی پژوهش‌های کلیدی در مفهوم‌سازی نقش رهبر دیجیتال

مطالعه	محور کلیدی	متدولوژی نوع مشارکت ابزار گردآوری
Ferriter (2009)	◇ معرفی پیشران‌های تعریف نقش دیجیتال کیفی به‌عنوان عواملی که سبب روی‌آوری شرکت‌ها به نقش رهبر دیجیتال شده است.	انفرادی بررسی اسناد/ مشاهده
Bharadwaj et al. (2013)	◇ دسته‌بندی شایستگی‌های رهبران دیجیتال کیفی در قالب دو مجموعه شایستگی‌های نرم و سخت ◇ معرفی ساختارهای ایفای نقش رهبران دیجیتال، ضمن شناسایی اهداف و وظایف در هر یک از این ساختارها	تیمی مصاحبه/ بررسی اسناد/ مشاهده
Ahlquist (2014)	◇ پیشنهاد مدل تغییر اجتماعی ^۱ در سه سطح کیفی فرد، گروه و جامعه به‌منظور پرورش نسل جدید رهبران ◇ معرفی شایستگی‌های مورد توجه در پرورش رهبران دیجیتال با تأکید بر اهداف کلیدی نقش رهبران دیجیتال	انفرادی بررسی اسناد
Valentine & Stewart (2015)	◇ بررسی مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی آمیخته که رهبران دیجیتال در راستای تحقق اهداف دیجیتالی‌شدن انجام می‌دهند. ◇ معرفی ساختارهای بهینه ایفای نقش رهبری دیجیتال به تناسب ویژگی‌های سازمان‌های عصر دیجیتال ◇ شناسایی شایستگی‌های لازم جهت ایفای نقش رهبری دیجیتال	تیمی بررسی اسناد/ مصاحبه/ پرسشنامه

مطالعه	محور کلیدی	متدولوژی نوع مشارکت ابزار گردآوری
Feser (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ بررسی فاکتورهای شکل‌دهنده نقش رهبر کیفی دیجیتال ◇ بررسی ساختارهای ایفای نقش رهبران دیجیتال ◇ تبیین اهداف نقش رهبر دیجیتال با در نظر گرفتن وظایف این نقش در تحقق اهداف 	انفرادی مصاحبه
Friedrich, Pachmajer & Curran (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ارائه چارچوبی برای شناسایی و تبیین آمیخته شایستگی‌های رهبران دیجیتال با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از نقش‌های رهبران دیجیتال 	تیمی مصاحبه / پرسشنامه
Dahlström, Desmet & Singer (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ تبیین اهداف شکل‌گیری نقش رهبر دیجیتال ◇ تحلیل وظایف این نقش در هر یک از ساختارهای پیشنهادی ایفای نقش ◇ ارائه مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانمندی‌ها مورد نیاز رهبران دیجیتال 	تیمی بررسی اسناد / مشاهده
Wasono & Furinto (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ تجزیه و تحلیل پیشران‌های تعریف نقش رهبری دیجیتال ◇ معرفی وظایف این نقش ◇ تبیین شایستگی‌های ایفای نقش رهبری دیجیتال 	تیمی مصاحبه / پرسشنامه
Guthrie & Meriwether (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ارائه مدلی مبتنی بر یادگیری فعال به منظور توسعه رهبری در چارچوب فضاهای دیجیتال با تأکید بر شناسایی وظایف رهبران دیجیتال و تبیین شایستگی‌های ضروری جهت تحقق اثربخش وظایف 	تیمی بررسی اسناد
Mihardjo et al (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ تحلیل چالش‌های پیش روی رهبران آمیخته دیجیتال ◇ تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال 	تیمی مصاحبه / پرسشنامه
April & Dalwai (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی رهبران دیجیتال و تعریف مجموعه‌ای از شایستگی‌های رهبران بر اساس آن‌ها 	تیمی بررسی اسناد / مصاحبه / پرسشنامه

مطابق جدول ۱، در مطالعات حوزه نقش رهبر دیجیتال، ابعادی که مورد توجه محققان قرار گرفته عبارت‌اند از: «پیشران‌های تعریف نقش، اهداف نقش، وظایف، ساختار ایفای نقش، و شایستگی‌های ایفای نقش». از این رو، در پژوهش حاضر نیز این ابعاد به‌عنوان محور کلیدی مطالعات، مبنای تعیین شرایط مطالعه در انتخاب مطالعات و

نیز بررسی محتوای متون منتخب قرار گرفته است که در قسمت روش‌شناسی توضیحات تکمیلی در مورد آن ارائه خواهد شد.

شایان ذکر است که بر اساس تحقیقات صورت گرفته در این مطالعه تاکنون در پژوهش‌های مرتبط، ارائه تصویری نظام‌مند از مجموعه مطالعات انجام گرفته کمتر مورد توجه محققان بوده است. این در حالی است که مفهوم‌سازی این نقش و پیاده‌سازی اثربخش آن در سازمان‌ها مستلزم آن است که دیدگاه جامعی از وضعیت آن در عرصه بین‌المللی به دست آید. از این رو، با توجه به اهمیت و ضرورت مطالعه و پژوهش در زمینه رهبری دیجیتال به عنوان نقشی سازمانی که در بستر دیجیتال شکل می‌گیرد، این سؤال مطرح می‌شود که وضعیت پژوهش‌های حوزه «نقش رهبر دیجیتال» از حیث ساختاری و محتوایی چگونه بوده است؟ پاسخ به این چالش در گرو انجام نوعی تحقیق استدلالی است که از طریق مرور نظام‌مند مطالعات (Paré et al. 2015) در جهت دستیابی به یک تصویر کلی از وضعیت موضوع مورد نظر انجام می‌گیرد (Garousi & Mäntylä 2016). این گونه تحقیقات به افراد تازه‌وارد کمک می‌کند تا دریابند در یک محیط مورد مطالعه چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است (Kitchenham & Brereton 2013). این است که پژوهش حاضر کوشیده است با پیروی از روش فراتحلیل کیفی، تصویری روشن و جامع از سیمای پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال ارائه نماید. نتایج این مطالعه می‌تواند برای محققان مروری در حوزه نقش رهبر دیجیتال به عنوان یک راهنمای مناسب جهت انجام تحقیقات مروری و برای فعالان و مدیران این حوزه به عنوان یک شاخص تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد معتبر در نظر گرفته شود.

۲. روش پژوهش

هدف از پژوهش حاضر، ترسیم سیمای مطالعات انجام گرفته در زمینه مفهوم‌سازی «نقش رهبران دیجیتال» است. به‌منظور نیل به این هدف، از روش فراتحلیل کیفی استفاده شد؛ چرا که، این روش امکان بررسی کمی و ترکیب نتایج مطالعات مشابه را با هدف ارائه تفسیر کلی و همگانی (عابدی جعفری و امیری ۱۳۹۸) در مورد مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال فراهم می‌آورد و ضمن برآورد دقیق مشخصه‌های توصیفی، چالش‌های موجود در زمینه موضوع مورد پژوهش را نیز رفع می‌کند. در واقع، فراتحلیل دربردارنده مرور نظام‌مند مطالعاتی است که حول یک موضوع تمرکز یافته‌اند و با مطالعه مبانی

نظری آن‌ها، یک تخمین کمی از وضعیت توزیع آن‌ها در ابعاد گوناگون فراهم می‌شود. افزون بر این، نتایج حاصل از آن می‌تواند در شکل دادن به روند آتی پژوهش‌های حوزه مورد نظر مورد استفاده قرار گیرد (Russo 2007). بر این اساس، در فراتحلیل 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^۱ از میان آن‌ها نمونه‌گیری به عمل آمد. بر این اساس، محققان با انتخاب موارد غنی از اطلاعات، که بینشی کامل نسبت به موضوع پژوهش فراهم می‌آورند و ملاک مهمی را برآورده می‌سازند، به این مهم دست می‌یابند (Devers & Frankel 2000). بدین ترتیب، در این پژوهش نمونه‌ها بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده مربوط به موضوع پژوهش انتخاب شدند. افزون بر آن، با در نظر گرفتن معیارها چارچوبی به‌منظور بررسی وضعیت ساختاری و محتوایی پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری دیجیتال در نظر گرفته شد. این چارچوب می‌تواند بر اساس دانش عملی پژوهشگر از حوزه مورد پژوهش، شواهدی از پژوهش و یا بر اساس ادبیات موجود باشد (Tuckett 2004). در پژوهش حاضر نیز به‌منظور فراتحلیل کیفی پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال، چارچوبی پنج‌زمینه‌ای شامل «پیشران‌های تعریف نقش، اهداف نقش، وظایف (کارکردها)، ساختار ایفای نقش، و شایستگی‌های ایفای نقش» مبنای کار قرار گرفت. شایان ذکر است که ابعاد تعیین شده در این چارچوب از آن جهت اهمیت دارد که:

- ◇ دریاپیم چه پیشران‌هایی منجر به تعریف یک نقش می‌شود؟
- ◇ نقش مورد نظر چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- ◇ این نقش دارای چه وظایف (کارکردها) احتمالی است؟
- ◇ تحت چه ساختاری می‌تواند به‌نحوی اثربخش ایفا شود؟ و
- ◇ در نهایت، ایفای مطلوب این نقش مستلزم برخورداری از چه شایستگی‌هایی است؟

همچنین، به‌منظور انجام تحلیل محتوایی متون و استخراج، استنتاج و تلفیق یافته‌ها از روش استنتاج مضمون^۲ (Thomas & Harden 2008) استفاده شد. از جمله دلایل انتخاب این روش، استفاده فراوان از آن در تحقیقات نظام‌مند مروری، نیاز به یک روش تحلیل

کیفی با توجه به نوع داده‌های استخراج شده در این مطالعه و در نهایت، ارائه یک شبکه مضامین برگرفته از زمینه‌ها و مفاهیم تحقیقاتی کلیدی در حوزه نقش رهبر دیجیتال است. بدین ترتیب، روند انجام این پژوهش بر اساس پنج مرحله شامل (۱) تدوین استراتژی جست‌وجو، (۲) انجام جست‌وجوهای ساختاریافته، (۳) غربال کردن موارد شناسایی شده در جست‌وجوی ساختاریافته برای استخراج و ارزیابی، (۴) استخراج و ارزیابی شواهد، و (۵) ارائه یافته‌ها انجام گرفت که جزئیات هر یک در ادامه شرح داده خواهد شد. در نهایت، به منظور تعیین قابلیت اعتماد^۱ داده‌های پژوهش از روش تأیید همکاران پژوهشی^۲ استفاده شد.

۲-۱. تدوین استراتژی جست‌وجو^۲

به منظور شناسایی مطالعات پژوهشی مرتبط با رهبری دیجیتال به عنوان نقش سازمانی، ابتدا پژوهشگران یک مرور نظام‌مند از مبانی نظری انجام دادند که شامل جست‌وجوی جامع مبانی نظری از طریق یک فرایند قابل تکرار، علمی و شفاف است (Denyer & Tranfield 2009). برای این منظور، یک پروتکل جهت ارائه گزارشی صریح از اقدامات انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده در راستای انتخاب مطالعات تنظیم شد که بر اساس آن نویسندگان یک الگوی جست‌وجوی کلمات کلیدی مبتنی بر معیارهای پیشنهاد شده توسط Fink (2019) و Okoli & Schabram (2010) تدوین کردند که در جدول ۲، قابل مشاهده است. شایان ذکر است که آنچه در این مقاله به عنوان شرایط مطالعه در نظر گرفته شده، مبتنی بر ابعادی است که در راستای تحقق نقش رهبر دیجیتال در سازمان‌ها مورد تأکید است و بر اساس شواهدی از پژوهش‌ها و مبانی نظری در دسترس به دست آمده است. بر این اساس، پیشران‌های تعریف نقش به منزله عواملی هستند که سبب روی آوری شرکت‌ها به نقش رهبر دیجیتال شده‌اند و بر اساس آن‌ها نقش رهبر دیجیتال شکل گرفته است. این نقش در سازمان‌ها در قالب ساختارهای متفاوتی می‌تواند ایفا شود و مطلوبیت هر یک از ساختارها به اقتضای شرایط و موقعیت سازمانی در صنعتی خاص مشخص می‌شود. افزون بر این، رهبران دیجیتال در نقش خود موظف به انجام مجموعه وظایفی هستند که تحقق اهدافی را که بر لزوم شکل‌گیری این نقش تأکید داشته‌اند، ممکن می‌سازد. در

1. trustworthiness

2. peer debriefing

3. developing a search strategy

این راستا، لازم است این نسل از رهبران و کاندیداهای آن از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای ایفای اثربخش این نقش برخوردار باشند تا ضمن انجام وظایف، چالش‌های پیش روی خود را در سیر تحول دیجیتال به فرصت‌های بهینه تبدیل و در نهایت، تحقق اهداف (اثربخشی) را میسر سازند. پس از ارائه یافته‌ها در دو بخش ساختاری و محتوایی، در مورد هر یک از این محورها به تفصیل بحث خواهیم کرد.

جدول ۲. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مطالعات

معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی
روش تحقیق	کیفی، آمیخته
جامعه مورد مطالعه	رهبر (یا رهبران) دیجیتال
شرایط مورد مطالعه	پیشران‌های تعریف نقش
	اهداف (عینی و غیرعینی) نقش
	وظایف (کارکردها)
	ساختار ایفای نقش
	شایستگی‌های رهبران دیجیتال
نوع مطالعه	مقاله‌های علمی چاپ شده در مجله یا ارائه شده در کنفرانس بین‌المللی معتبر، گزارش‌های تحقیقاتی جهانی و پژوهش‌های تجربی
	مقاله کنفرانس ملی، کتاب، فصلی از کتاب، نظرهای قابل چاپ و مقاله‌های نامعتبر

۲-۲. انجام جست‌وجوی ساختاریافته^۱

پس از تدوین استراتژی جست‌وجوی منابع و با مبنای قرار دادن معیارهای پذیرش مطالعات، پایگاه‌های داده «گوگل اسکالر، شبکه علم و اسکوپوس»^۲ به منظور جست‌وجوی مقالات مرتبط با موضوع انتخاب شدند. علت انتخاب این پایگاه‌ها از آن جهت بود که از جمله مهم‌ترین ابزارهای تحلیل استنادی به شمار می‌آیند و از نمایه‌های استنادی معتبری تشکیل شده‌اند. همچنین، بیش از ۸۰ درصد از منابع تحت پوشش آن‌ها شامل مقاله‌های مجلات علمی است. نمایه آن‌ها نیز به عنوان پایگاه‌های استنادی معتبر در تمامی دانشگاه‌های دنیا مورد تأیید است (Kulkarni et al. 2009). بدین ترتیب، پایگاه‌های داده مد

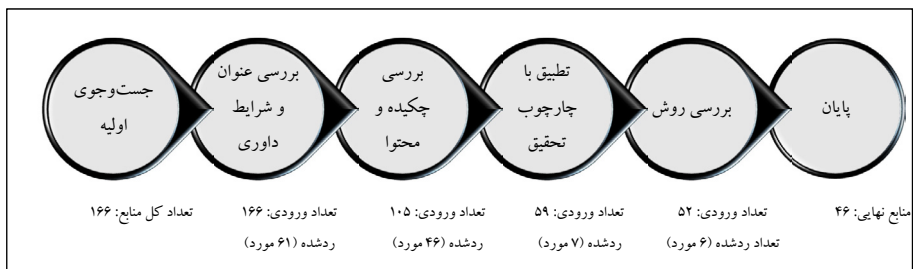
1. undertaking structured searches

2. Google Scholar, Web of Science (WOS) & Scopus

نظر با استفاده از واژه‌های کلیدی ذکر شده جست‌وجو شده و تمام منابع بر اساس ارتباط آن‌ها با موضوع جمع‌آوری و منابعی که به زبان غیرانگلیسی بودند از چرخه بررسی خارج شدند. در نهایت، با درج واژه‌های کلیدی در قسمت عنوان، چکیده و واژه‌های کلیدی، ۱۶۶ منبع یافت شد. بازه زمانی مقاله‌ها نیز از سال ۲۰۰۹ تا پایان سال ۲۰۱۹ در نظر گرفته شد. شایان ذکر است که جست‌وجوی مقاله‌ها طی سه بازه انجام گرفت: در آوریل ۲۰۱۸، جست‌وجوی اولیه آغاز شد، در سپتامبر ۲۰۱۹، مورد تجدید نظر قرار گرفت و در فوریه ۲۰۲۰، تکمیل و نتایج آن استخراج شد.

۲-۳. غربال کردن موارد شناسایی شده در جست‌وجوی ساختاریافته برای استخراج و ارزیابی^۲

در این مرحله ۱۶۶ منبع یافت‌شده به‌طور دقیق طی چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفت تا مقاله‌های متناسب با سؤال‌های پژوهش شناسایی شوند. بنابراین، مقاله‌هایی که ارتباطی با ابعاد پژوهش نداشتند، طی این مرحله کنار گذاشته شدند تا در نهایت، مرتبط‌ترین آن‌ها برای استخراج داده‌های پژوهش مشخص شوند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقاله‌ها، چکیده و محتوای آن‌ها بود و در هر مرحله تناسب با معیارهای پذیرش بررسی شد. در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی به شرح زیر بوده که در شکل ۱، نیز نشان داده شده است:



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

۱. از میان انواع آثار علمی شامل مقاله کنفرانس ملی، بین‌المللی، کتاب، فصل کتاب، مقاله مجله علمی و نظرهای قابل چاپ فقط مقاله‌های علمی چاپ‌شده در مجله یا

1. article title, abstract, keywords

2. sifting materials identified in the structure_ search for extraction and evaluation

کنفرانس بین‌المللی معتبر و گزارش‌های تحقیقاتی جهانی و پژوهش‌های تجربی مد نظر قرار گرفتند. این معیار تضمین می‌کند که نوشته‌ها داوری شده‌اند و حداقل شرایط لازم را برای انتشار داشته‌اند. بر این اساس، ۶۱ منبع کنار گذاشته شد و ۱۰۵ منبع باقی ماند.

۲. با مرور سریع چکیده مقاله‌های یافت‌شده، مقاله‌های غیرمرتبط حذف شدند. در این رابطه مقاله‌هایی که در خصوص 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 ۴۶ مقاله حذف شد و ۵۹ مقاله باقی ماند.

۳. به منظور اطمینان از تطبیق مقاله‌های یافت‌شده با چارچوب پژوهش، متن مقاله‌ها نیز به سرعت مرور شد و در نهایت، ۷ مقاله کنار گذاشته شد و ۵۲ 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 تعداد مقاله‌ها به ۴۶ عدد رسید. بر این اساس، ۲۵ مقاله به روش کیفی و ۲۱ مقاله به روش آمیخته انجام شده بود.^۱

۲-۴. استخراج و ارزیابی شواهد^۲

پس از اتمام مراحل غربالگری و انتخاب متون مناسب، مطالعه دقیق مقالات منتخب به منظور استخراج و ارزیابی شواهد آغاز شد. در این مرحله، به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، چک‌لیستی با محوریت ارزیابی ساختاری و محتوایی مطالعات طراحی و تنظیم شد (جدول ۳). در این راستا، پس از مطالعه دقیق هر اثر، بر مبنای کدگذاری‌ها و حاشیه‌نویسی‌های انجام‌شده که با در نظر گرفتن شرایط مطالعه صورت گرفته بود، مؤلفه‌های چک‌لیست در ارتباط با هر مطالعه تکمیل شد. سپس، داده‌های به دست آمده در هر چک‌لیست با به کارگیری روش‌های آماری در تحلیل ساختاری و تحلیل مضمون در بخش تحلیل محتوایی مورد مقایسه و بررسی قرار گرفت. در نهایت، به منظور ارزیابی

۱. جهت مشاهده مقالات انتخاب‌شده به پیوست ۱ مراجعه نمایید. در این بخش مقالات با شناسه‌هایی به صورت DLI مشخص شده‌اند.

2. extracting and evaluating the evidences

نتایج تحلیل ساختاری و محتوایی، از روش بازبینی به‌وسیله همکاران پژوهشی استفاده شد. بدین ترتیب، تمام مراحل فراتحلیل توسط همکاران پژوهش بازبینی شد. در این روش، بازبین با دسترسی به تمام داده‌های موجود و تمامی تحلیل‌های اولیه، به‌طور کامل رویه‌های گام‌های مختلف را برای اجتناب از هر گونه تعصب مربوط به پژوهشگر بررسی می‌کند (Timulak 2009).

جدول ۳. مؤلفه‌های چک‌لیست ارزیابی مطالعات در دو بعد ساختاری و محتوایی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ساختاری	دوره زمانی آثار	بازه زمانی ۲۰۰۹-۲۰۱۹
	روش گردآوری داده‌ها	(تحلیل اسناد و مدارک/ مصاحبه/ مشاهده) + پرسشنامه
	توزیع آثار در صنعت	رسانه، ارتباطات و سرگرمی/ تولید و خدمات/ بیمه و بانکداری/ آموزش و تحقیق/ بهداشت/ خرده‌فروشی/ غذا و نوشیدنی
	مشارکت محققان	انفرادی/ تیمی
محتوایی	مضامین موضوعی آثار	پیشران‌های تعریف نقش رهبر دیجیتال/ اهداف نقش/ وظایف (کار کردها)/ ساختار ایفای نقش/ شایستگی‌های ایفای نقش

۳. یافته‌های پژوهش

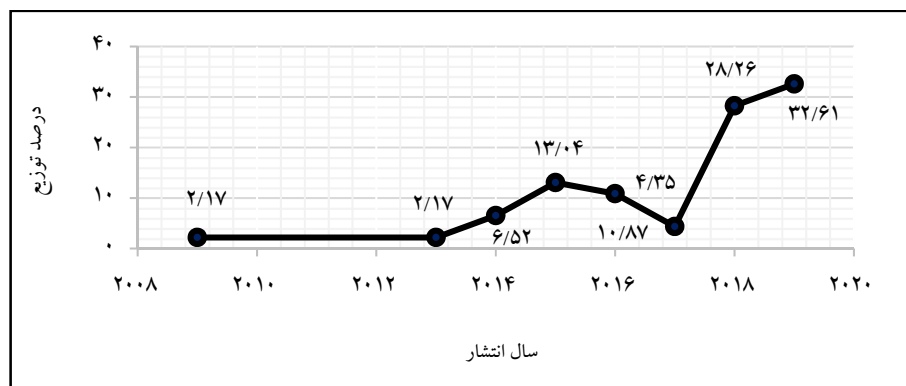
۳-۱. وضعیت پژوهش‌های حوزه «نقش رهبر دیجیتال» از حیث ساختاری چگونه بوده است؟

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، مطالعاتی که در این پژوهش مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند، در مجموع ۴۶ پژوهش بوده است. به‌منظور بررسی وضعیت توزیع مطالعات از نظر ساختاری شاخص‌های دوره زمانی آثار، روش گردآوری داده‌ها، توزیع آثار در صنعت و مشارکت محققان به تفکیک در هر یک از مطالعات مورد بررسی قرار گرفت.

۳-۱-۱. دوره زمانی آثار

اگرچه مفهوم رهبر دیجیتال به‌عنوان یک نقش و مسئولیت شغلی برای سازمان‌های عصر دیجیتال در سال‌های پیش از ۲۰۰۹ مطرح شده، اما عملاً تحقیق و تفحص درباره آن در همین سال آغاز شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش که در نمودار ۱ ارائه شده، از

سال ۲۰۱۵ موج تازه‌ای از تحقیقات گسترده درباره رهبران دیجیتال جریان یافته و تا قبل از آن تحقیقات انگشت‌شماری به این موضوع پرداخته‌اند. در بررسی دوره زمانی آثار، یافته‌ها حاکی از آن بود که سال‌های ۲۰۰۹ تا پایان سال ۲۰۱۴، در مجموع ۱۰/۸۶ درصد از سهم پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه را به خود اختصاص داده‌اند. این در حالی است که در سال ۲۰۱۵، با آغاز جریان‌های تازه در این حوزه، میزان پژوهش‌ها به ۱۳/۰۴ درصد افزایش یافته است. در سال ۲۰۱۶، شاهد کاهش متوسطی در روند پژوهش‌های این حوزه هستیم (۱۰/۸۷ درصد) که این روند در سال ۲۰۱۷، با کاهشی چشمگیر مواجه بوده است (۴/۳۵ درصد). با این همه، در سال ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ میزان پژوهش‌ها به ترتیب با اختصاص ۲۸/۲۶ درصد و ۳۲/۶۱ درصد از سهم مطالعات به‌طوری چشمگیر افزایش پیدا کرده است.



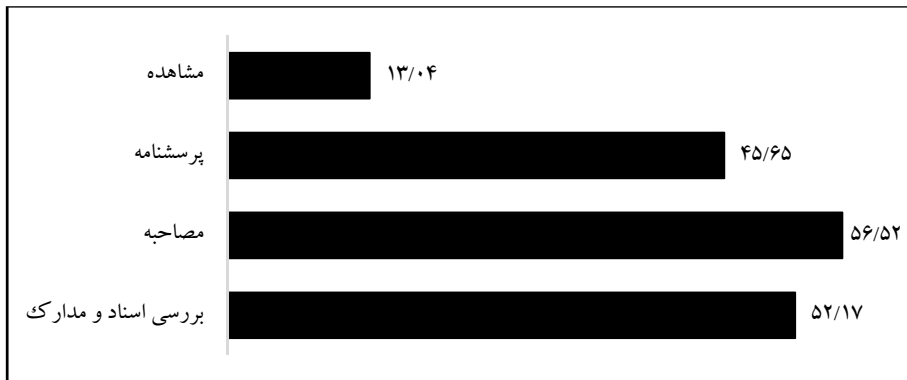
نمودار ۱. وضعیت توزیع آثار در شاخص رویکرد زمانی

سیر افزایشی تعداد پژوهش‌های انجام‌شده طی سال‌های بررسی‌شده حاکی از آن است که لزوم پرداختن به نقش رهبر دیجیتال و ابعاد گوناگون آن بیش از پیش مورد توجه محققان و نیز متخصصان حوزه رهبری قرار گرفته و در حال حاضر از جایگاهی روبه‌رشد برخوردار است. از طرف دیگر، با توجه به محدود بودن تعداد مطالعات در این زمینه می‌توان گفت که بررسی و واکاوی ابعاد مختلف آن هنوز در بردارنده موضوعات و مسائل تازه‌ای است که بر لزوم انجام تحقیقات بیشتر و عمیق‌تر تأکید دارد.

۳-۲. روش گردآوری داده‌ها.

در پژوهش‌هایی که طی این فراتحلیل مورد ارزیابی قرار گرفتند، در مجموع، از روش‌های مختلف رویکردهای کیفی و آمیخته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

بر اساس یافته‌های ارائه‌شده در نمودار ۲، روش‌های مصاحبه و تحلیل اسناد و مدارک به ترتیب با اختصاص ۵۶/۵۲ درصد و ۵۲/۱۷ درصد بیشترین کاربرد را در پژوهش‌های حوزه نقش رهبر دیجیتال داشته‌اند که با توجه به تمرکز مطالعات گردآوری‌شده بر رویکردهای کیفی، این نتایج قابل انتظار است. شایان ذکر است که در مطالعاتی که بر تحلیل اسناد و مدارک تدوین یافته مبتنی هستند، محقق به‌طور معمول پس از ارائه نتایج حاصل از مطالعه و تحلیل آن‌ها، به معرفی بینش خود پرداخته بود. افزون بر این، در ۴۵/۶۵ درصد موارد از پرسشنامه در کنار سایر روش‌های رایج در تحقیقات کیفی استفاده شده است. در واقع، پژوهش‌هایی که پرسشنامه را به کار برده‌اند، بر رویکرد آمیخته مبتنی بوده‌اند. در این میان، روش مشاهده نیز در ۱۳/۰۴ درصد پژوهش‌ها مورد استفاده بوده است. در این گونه پژوهش‌ها محقق با حضور در جامعه پژوهش در صدد دستیابی به مفاهیم جدید از طریق مشاهده بوده است.

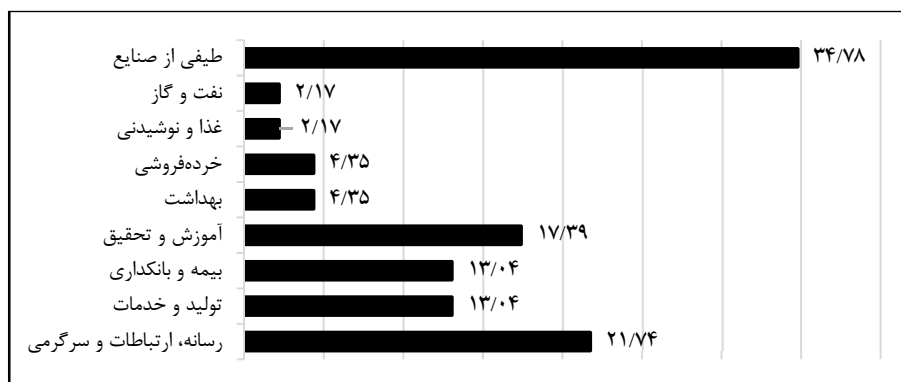


نمودار ۲. وضعیت توزیع آثار در شاخص روش گردآوری داده‌ها

۳-۱-۳. توزیع آثار در صنایع

همان‌طور که در نمودار ۳، مشاهده می‌شود، مطالعه در زمینه نقش رهبران دیجیتال در صنایع متعددی انجام شده است. در این میان، عمده تحقیقات طیفی از صنایع را جهت بررسی در نظر گرفته‌اند (۳۴/۷۸ درصد). به‌طور اختصاصی، بیشترین سهم از مطالعات در صنعت رسانه، ارتباطات و سرگرمی با ۲۱/۷۴ درصد بوده است. احتمالاً دلیل اصلی تمرکز گسترده پژوهش‌ها در این حوزه آن است که فناوری اساس و پایه شکل‌گیری این صنعت است و رشد و توسعه آن مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال ضرورتی انکارناپذیر. بنابراین،

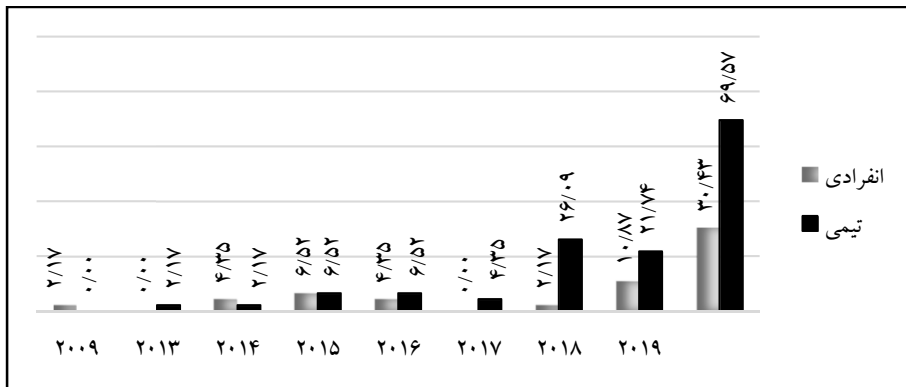
پژوهشگران نیز بیشتر در این حوزه به بحث و بررسی پرداخته‌اند. پس از آن صنعت «آموزش و تحقیق» با اختصاص ۱۷/۳۹ درصد از سهم پژوهش‌ها در رتبه دوم و صنعت «بیمه و بانکداری» و «تولید و خدمات» با اختصاص ۱۳/۰۴ درصد از سهم مطالعات در رتبه سوم قرار دارند. این در حالی است که صنعت خرده‌فروشی و بهداشت به‌طور متوسط ۴/۳۵ درصد از پژوهش‌های این حوزه را دربرمی‌گیرند. همچنین، صنایع غذا و نوشیدنی و همچنین، نفت و گاز دربردارنده حداقل مطالعات در این حوزه هستند (با اختصاص ۲/۱۷ درصد). این امر گویای آن است که در این صنایع با وجود اتکای روزافزون بر فناوری‌های دیجیتال، ضرورت حضور رهبران دیجیتال کمتر احساس شده است.



نمودار ۳. وضعیت توزیع آثار در شاخص صنعت

۳-۱-۴. مشارکت محققان

در ارزیابی وضعیت توزیع مطالعات بر حسب مشارکت محققان مشخص گردید که ۳۰/۴۳ درصد پژوهش‌ها به صورت انفرادی و ۶۹/۵۷ درصد به صورت تیمی انجام شده است. افزون بر این، بر اساس جزئیات ارائه شده در نمودار ۴، که وضعیت توزیع آثار در شاخص نحوه مشارکت محققان را نشان می‌دهد، با پیش رفتن روند مطالعات به شکلی جدی‌تر، درصد مشارکت تیمی نیز افزایش یافته است؛ به طوری که در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹، در مقایسه با سال‌های اولیه، با گسترش تحقیقات در سطح جهانی و ضرورت گردآوری داده‌ها و اطلاعات به‌طور گسترده درصد مشارکت تیمی نیز به افزایش چشمگیری رسیده است.



نمودار ۴. وضعیت توزیع آثار در شاخص مشارکت محققان

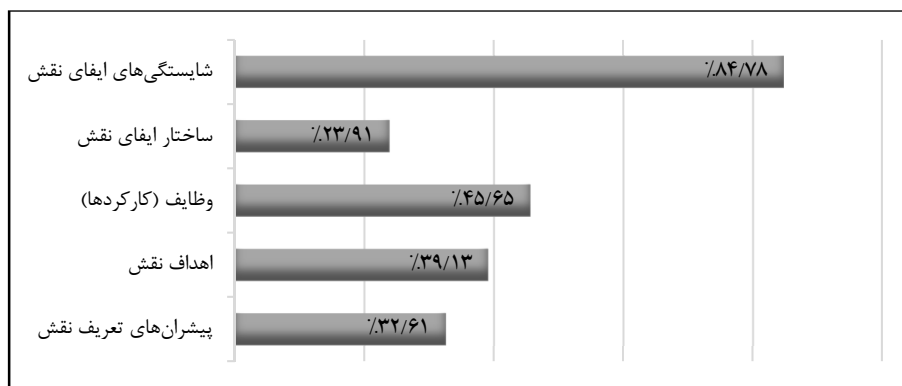
۴-۱. وضعیت پژوهش‌های حوزه «نقش رهبر دیجیتال» از حیث محتوایی چگونه بوده است؟

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، آنچه در این مقاله به‌عنوان شرایط مطالعه در نظر گرفته شده مبتنی بر ابعادی است که در راستای تحقق نقش رهبر دیجیتال در سازمان‌ها مورد تأکید است. بر همین اساس، ساختار محتوایی مطالعات در فراتحلیل پیش‌رو با تمرکز بر پنج موضوع محوری شامل پیشران‌های تعریف نقش، اهداف نقش، وظایف (کارکردها)، ساختار ایفای نقش، و شایستگی‌های ایفای نقش مورد ارزیابی قرار گرفت. در ادامه، یافته‌های حاصل از تحلیل کمی محتوای پژوهش‌ها تحت عنوان مضامین موضوعی آثار ارائه شده است.

۴-۱-۱. مضامین موضوعی آثار

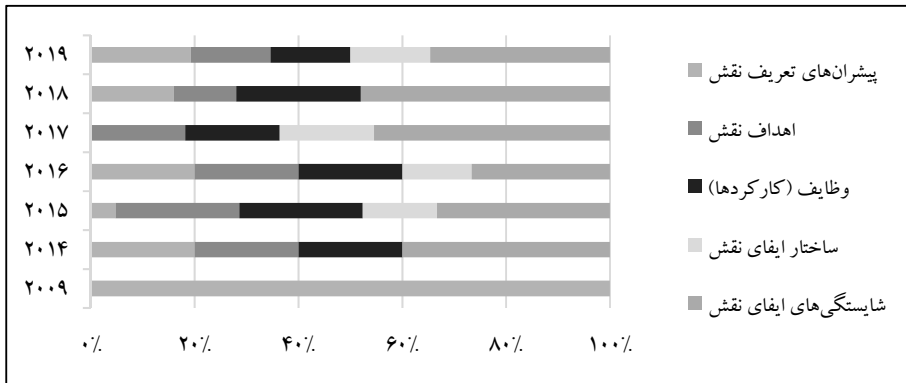
همان‌گونه که در نمودار ۵، نشان داده شده، ۸۴/۷۸ درصد از تمرکز موضوعی پژوهش‌ها به بحث پیرامون شایستگی‌های رهبران دیجیتال اختصاص دارد. دلیل این تمرکز گسترده آن است که نقش رهبران در پاسخ به تحولات اخیر دیجیتال به‌طوری چشمگیر تغییر یافته و موفقیت در آن مهارت‌های مورد نیاز جهان امروز را می‌طلبد. با توجه به اهمیت این موضوع در بیشتر پژوهش‌های این حوزه ابعاد گوناگونی از این مسئله مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. همچنین، در ۴۵/۶۵ درصد موارد بررسی شده، بررسی و مطالعه وظایف (کارکردها) رهبران دیجیتال از جمله موضوعات محوری مهمی است که مورد توجه قرار گرفته است. اهمیت این مسئله از آنجا ناشی می‌شود که نقش

رهبران به سرعت از یک ناظر فناوری بودن به یک شریک سازمان در شکل دادن به آینده کسب و کار تغییر یافته است. در این راستا، وظایف رهبران دیجیتال نیز معنا و مفهوم تازه‌ای به خود گرفته و لازم است از زوایای متعددی به آن نگریسته شود. محورهای موضوعی دیگری که در پژوهش‌های ارزیابی شده در این فرا تحلیل مد نظر قرار گرفته‌اند، به بحث پیرامون اهداف نقش، پیشران‌های تعریف نقش، و ساختار ایفای نقش رهبران دیجیتال پرداخته‌اند که به ترتیب ۳۹/۱۳ درصد، ۳۲/۶۱ درصد و ۲۳/۹۱ درصد از سهم مطالعات را به خود اختصاص داده‌اند.



نمودار ۵. وضعیت توزیع آثار در شاخص مضامین موضوعی

همچنین، نمودار ۶، وضعیت تولید محتوا در پنج زمینه شناسایی شده طی سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۹ را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، محتوای مربوط به نقش رهبر دیجیتال طی سال‌های مختلف با رشد همراه بوده و تمرکز آن در ابعاد متعدد گسترش یافته است؛ به طوری که در سال ۲۰۰۹، صرفاً پیشران‌های این نقش مورد بررسی قرار گرفته، اما در سال‌های بعد به گستره موضوعی این مطالعات افزوده شده و در سال ۲۰۱۹، همه پنج زمینه این نقش در مطالعات متعدد مورد توجه بوده است.



نمودار ۶. نتایج حاصل از درصد محتوای تولیدشده تحقیقات حوزه نقش رهبر دیجیتال بر اساس سال انتشار

به‌طور کلی، تمامی این یافته‌ها حاکی از آن است که تنوع موضوعی در تحقیقات حوزه رهبری دیجیتال همچنان در مسیر رشد و پیشروی قرار دارد و لازم است از ابعاد گوناگون توسط محققان و متخصصان این حوزه مورد بحث و بررسی عمیق‌تر قرار گیرد؛ چرا که هنوز زوایای مهمی از این موضوع قابل تأمل و بررسی است و نیاز به تحقیقات وسیع‌تر در مورد آن‌ها به‌شدت احساس می‌شود.

۴. بحث

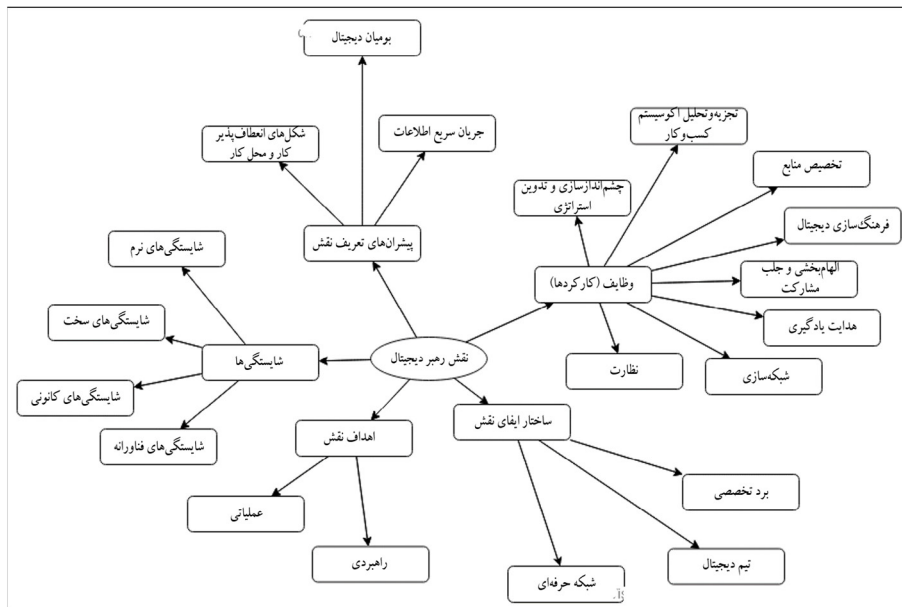
همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، در این قسمت از پژوهش به‌منظور استخراج، استنتاج و تلفیق یافته‌ها از روش استنتاج مضمون استفاده شد. به همین منظور، فرایند کدگذاری در این پژوهش بر اساس یک طرح پیش‌بینی کدگذاری^۱ آغاز گردید. برای طراحی این طرح ابتدا بر اساس شواهدی از مطالعات مرتبط و ادبیات در دسترس (Tuckett 2004) مضامین اصلی تحقیقات در نظر گرفته شد و مفاهیم و جنبه‌های مختلف در حوزه نقش رهبر دیجیتال در ارتباط با این ابعاد شناسایی و کدگذاری شدند. پس از آن تلاش شد با بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج و تعیین روابط بین آن‌ها شبکه مضامین^۲ ترسیم گردد.

شبکه مضامین یک نمایش تصویری و نظام‌مند از مضامین در حداقل سه سطح و روابط بین آن‌هاست (Attride-Stirling 2001)، که در تفسیر نتایج مطالعات شناسایی‌شده در این تحقیق از آن بهره گرفته شد. بر اساس شبکه طراحی‌شده در این پژوهش که در شکل

1. priori-coding scheme

2. thematic network

۲، قابل مشاهده است، رهبر دیجیتال به‌عنوان مضمون فراگیر در هسته و کانون شبکه قرار گرفته که دربرگیرنده اصول حاکم بر متن است. این مضمون خود شامل پنج مضمون سازمان‌دهنده (زمینه) می‌شود که در پژوهش پیش رو به‌عنوان شرایط مطالعه مورد توجه بوده و هر یک از آن‌ها حاصل ترکیب و تلخیص تعدادی مضامین پایه هستند. افزون بر آن، لازم است به این نکته توجه شود که شبکه‌های مضامین صرفاً ابزارهای تحلیلی هستند و نه خود تحلیل. از این رو، در این پژوهش نیز از شبکه مضامین نقش رهبر دیجیتال به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده شده است تا نتایج حاصل از متن و خود متن روشن و فهمیدنی شود (همان).



شکل ۲. شبکه مضامین نقش رهبر دیجیتال

شایان ذکر است که در این بخش به‌منظور تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) از اعضای درون تیم، که با موضوع تحقیق روش تحلیل مضمون آشنا بودند، در همه مراحل تحلیل مضمون و برای تعریف و تأیید کدگذاری استفاده شد. در ادامه، به بحث پیرامون نتایج کسب‌شده از بررسی محتوای مطالعات منتشرشده بر اساس پنج زمینه اصلی شناسایی شده در این پژوهش و همچنین، مفاهیم و موضوعات مرتبط با آن‌ها در قالب شبکه مضامین می‌پردازیم.

۴-۱. زمینه پیشران‌های تعریف نقش رهبر دیجیتال.

نتایج حاصل از مرور آثار علمی در حوزه نقش رهبر دیجیتال نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات اولیه روی پیشران‌های تعریف این نقش تمرکز نموده‌اند. به‌طور کلی، در این مفهوم سه مؤلفه به‌عنوان علل روی‌آوری شرکت‌ها به نقش رهبر دیجیتال شناسایی شده است: (۱) بومیان دیجیتال، (۲) جریان سریع اطلاعات، و (۳) شکل‌های انعطاف‌پذیر کار و محل کار. در این راستا عده‌ای از محققان تأکید می‌کنند که یکی از مهم‌ترین پیشران‌های تعریف این نقش حضور نسل هزاره به‌عنوان نخستین نسل از شهروندان دیجیتال در محیط‌های کاری است؛ نسلی که هم‌زمان با توسعه بستر فناوری‌های نوین ارتباطی و اینترنت رشد یافته و همواره در تلاش است تا خود را به آخرین فناوری‌های روز مجهز نماید. همچنین، در برخی مطالعات تأکید شده است که در نتیجه تغییر شکل ارتباطات و جریان سریع اطلاعات، اتخاذ تصمیمات ۲۰/۸۰ (بدین معنا که ۸۰ درصد تصمیمات بر اساس ۲۰ درصد اطلاعات که در دسترس هستند، اتخاذ می‌شود) با تأکید بر هم‌زمانی رویداد و گزارش جایگزین پروسه‌های تصمیم‌گیری طولانی و پیچیده شده است. در واقع، جریان سریع اطلاعات سبب شده فرایندهای سریع‌تر توسعه به تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر نیاز داشته باشند که این امر به رهبری در عصر دیجیتال، معنا و مفهوم تازه‌ای بخشیده است. همچنین، برخی محققان بیان می‌دارند که انعطاف‌پذیری شکل‌های کار و محل‌های کاری که مبتنی بر تغییرات دیجیتال تشکیل یافته‌اند و در قالب گروه‌های کاری انعطاف‌پذیر یا تیم‌هایی که به بخش‌های مختلف کار دسترسی دارند، تداعی می‌یابند، یکی از مهم‌ترین عواملی است که در شکل‌گیری نقش رهبران دیجیتال نقش به‌سزایی داشته است.

۴-۲. زمینه اهداف نقش رهبر دیجیتال

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که قرار گرفتن افراد در نقش رهبران دیجیتال با دنبال کردن اهداف متعددی صورت می‌گیرد که این اهداف را می‌توان در قالب دو مجموعه (۱) اهداف راهبردی، و (۲) اهداف عملیاتی تعریف کرد. بر این اساس، اهداف راهبردی همان اهداف بزرگ و اصلی هستند که سازمان در نظر دارد در طول تحول دیجیتال (ظرف ده سال یا بیشتر) به آن‌ها دست یابد. بر اساس نتایج حاصل از مطالعات، مهم‌ترین اهداف راهبردی عبارت‌اند از: هدایت تغییرات جامع در راستای تحول دیجیتال،

نهادینه کردن ارزش‌های کلیدی فرهنگ دیجیتال در بین کارکنان، قابلیت انطباق سریع با تغییرات غیرخطی و محیط‌هایی که به‌طور روزافزون به سمت دیجیتالی‌شدن پیش می‌روند، عرضه و نمایش تلاش‌های تحول دیجیتال سازمان برای مخاطبان داخلی و خارجی خود و افزایش حاشیه سود و رشد درآمد. همچنین، اهداف راهبردی از برنامه‌هایی تشکیل شده‌اند که برای آینده طرح‌ریزی شده‌اند و سپس برای رسیدن به آن‌ها اهداف عملیاتی تنظیم می‌شوند؛ اهدافی که سازمان در نظر دارد در راستای تحقق دیجیتالی‌شدن، در آینده‌ای نزدیک (معمولاً یک تا دو سال)، به آن‌ها دست یابد و اغلب پلی به سوی اهداف راهبردی محسوب می‌شوند. در مجموع، بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مطالعات «ایجاد آمادگی سازمانی در جهت پیش رفتن فراتر از تجربیات دیجیتالی پایه و آغاز یک تحول یکپارچه و بنیادی در کسب و کار، انطباق با بسترهای رسانه‌های اجتماعی و روندهای دیجیتالی، تغییر ماهیت تجربیات ذی‌نفعان مبتنی بر فناوری‌های دیجیتالی نوین و قابلیت‌های آن‌ها» در زمره اهداف عملیاتی این نقش قرار دارند.

۲-۴. زمینه وظایف نقش رهبر دیجیتال

از دیگر ابعاد قابل توجه در مفهوم‌سازی نقش رهبر دیجیتال وظایف این نقش است که مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که رهبران دیجیتال در راستای تحقق اهداف دیجیتالی‌شدن انجام می‌دهند. در این راستا، بر اساس نتایج مطالعات تحلیل‌شده، مهم‌ترین وظایف رهبران دیجیتال عبارت‌اند از: چشم‌اندازسازی و تدوین استراتژی، تخصیص منابع، فرهنگ‌سازی دیجیتال، تجزیه و تحلیل اکوسیستم کسب و کار، الهام‌بخشی، هدایت یادگیری، شبکه‌سازی و نظارت.

۲-۴. زمینه ساختار نقش رهبر دیجیتال

یکی از مهم‌ترین زمینه‌های نقش رهبران دیجیتال که در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته به ساختار این نقش مربوط می‌شود. از مجموع مطالعات بررسی‌شده در این پژوهش سه ساختار ایفای نقش برای رهبران دیجیتال شناسایی شد. برخی مطالعات، تشکیل شبکه‌ای حرفه‌ای متشکل از رهبران کنونی و نسل هزاره را به‌عنوان ساختار بهینه ایفای نقش رهبران دیجیتال معرفی می‌کنند. افزون بر این، در شماری از مطالعات، ایجاد بُرد تخصصی متشکل از مشاوران دیجیتال به‌عنوان یک ساختار مطلوب برای این نقش

به‌شمار می‌آید. محققان دیگری نیز تدارک و تجهیز تیم دیجیتال متشکل از رهبرانی از واحدهای مختلف سازمان را یک ساختار اثربخش در ایفای این نقش قلمداد می‌کنند. در این راستا، نکته‌ی حائز اهمیت این است که رهبر دیجیتال یک ساختار نقش منحصر به فرد است و بر اساس رویکرد اقتضایی باید در هر سازمانی به تناسب شرایط خاص و موقعیت آن طراحی شود.

۴-۳. زمینه‌ی شایستگی‌های نقش رهبر دیجیتال

به‌طور کلی، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مهم‌ترین موضوع قابل توجه در تحقیقات حوزه‌ی نقش رهبران دیجیتال شایستگی‌های رهبران دیجیتال است؛ چرا که تغییر نقش رهبران اقتضا می‌کند مجموعه‌ای جدید از شایستگی‌ها برای رهبران دیجیتال تعریف و ارائه شود. این موضوع از آنجا اهمیت می‌یابد که این نقش به‌تازگی شکل گرفته است و در حال حاضر، هیچ‌کس نمی‌تواند یک رهبر دیجیتال با تجربه قلمداد شود. این است که یکی از الزامات اساسی در جهت تحقق اثربخشی رهبران دیجیتال تعیین و تعریف مجموعه‌ای جدید از شایستگی‌های آنان است تا بر اساس آن پروفایل شایستگی‌های آنان طراحی و مفهوم‌سازی شود.

در این تحقیق دو مجموعه شایستگی در ارتباط با نقش رهبران دیجیتال شناسایی گردید: (۱) شایستگی‌های نرم که عبارت‌اند از توانایی برقراری ارتباطات اثربخش، همکاری و کار تیمی از طریق کانال‌های متنوع چهره‌به‌چهره و دیجیتال؛ (۲) شایستگی‌های سخت شامل پوششگری محیطی، تصمیم‌گیری بر اساس شرایط نامطمئن، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی تحقق چشم‌انداز دیجیتال و اجرای استراتژی، آمادگی برای تغییر و مدیریت آن که در تحقیقات ارزیابی‌شده در این پژوهش شناسایی شده است. از دیگر شایستگی‌های مورد توجه در آثار علمی بررسی‌شده شایستگی‌های کانونی هستند که بر دو محور الف) تمرکز بر خود شامل خودآگاهی و خودتحلیلی و خویش‌داری آگاهانه و کنترل خود، و ب) تمرکز بر دیگران شامل استعدادمداری و مشتری‌مدار تأکید دارند. آخرین بُعد از شایستگی‌ها که به اقتضای فناوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته و در تمامی مطالعات مورد تأکید است، شایستگی‌های فناورانه هستند. نکته‌ی حائز اهمیت در مورد شایستگی‌های فناورانه این است که رهبران دیجیتال باید قادر به شناخت و درک ابزارهای دیجیتال و بسترهای فناوری فعلی و در حال ظهور باشند و از آن‌ها در جهت شناسایی و درک روندهای اجتماعی که

به‌وسیله آن‌ها فعال می‌شوند، استفاده کنند و بدین نحو با افزایش توانایی‌های دیجیتالی سازمان درک مشترکی از دیجیتالی‌کردن و آنچه به کسب‌وکار مربوط است، ایجاد کنند. این شایستگی‌ها در مطالعات بررسی‌شده شامل دو زیرمجموعه سواد دیجیتال و اجرای دیجیتال می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری

پیشرفت‌های روزافزون فناوری، تحول دیجیتال را به یک ضرورت استراتژیک برای تضمین بقا و تداوم بسیاری از سازمان‌ها تبدیل کرده است. رد پای این تحول با دو ویژگی شتاب و تغییر در همه‌جا دیده می‌شود؛ به‌طوری‌که رویکردهای دیروز را در برابر تحولات دنیای امروز و شاخصه‌های آن بی‌اعتبار ساخته است. اکنون سازمان‌ها شش ماه زمان دارند تا تغییر کنند یا نکنند. سرعت تغییرات تعیین‌کننده موفقیت و شکست است و برای این‌که سازمانی پیشرو و رقابتی باقی بماند باید در همه ابعاد پذیرای تغییر باشد. یکی از مهم‌ترین ابعادی که تحت تأثیر این تحولات قرار گرفته و از این پس روی آن تأثیر خواهد گذاشت، رهبری است. رهبری افراد در دنیای کار که به‌سرعت در جهت دیجیتالی‌شدن پیش می‌رود، بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که اگر طرز فکر سنتی رهبری همچنان حاکم باشد، افزایش شبکه‌های کاری و استقرار سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات کاربرد چندانی نخواهد داشت. بر همین اساس است که نیاز به تغییر پارادایم رهبری به‌شدت احساس می‌شود و در این راستا، سازمان‌ها برای همراه شدن با چنین سفری جذب و به‌کارگیری افرادی تحت عنوان «رهبر دیجیتال» را آغاز نموده‌اند. افزون بر این، با توجه به اهمیت موضوع در عصر حاضر، محققان از جنبه‌های متعددی به این نقش به‌عنوان یکی از ضرورت‌های تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌های عصر دیجیتال پرداخته‌اند. اما سؤال اساسی این است که وضعیت پژوهش‌های حوزه نقش رهبر دیجیتال از حیث ساختاری و محتوایی چگونه بوده است؟ این موضوع از آنجا اهمیت می‌یابد که تاکنون در پژوهش‌های مرتبط، ارائه تصویری نظام‌مند از مجموعه مطالعات انجام گرفته در این حوزه کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. از این رو، از جمله جنبه‌های متمایز این مقاله نسبت به سایر مطالعات در حوزه نقش رهبران دیجیتال این است که در پژوهش حاضر تلاش شده با پیروی از روش فراتحلیل کیفی، تصویری روشن و جامع از سیمای پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مفهوم‌سازی نقش رهبران دیجیتال ارائه شود.

در این راستا، مهم‌ترین نوآوری این تحقیق عبارت است از شناسایی زمینه‌ها، مفاهیم و موضوعات تحقیقاتی کلیدی مورد خطاب در تحقیقات مربوط به نقش رهبران دیجیتال و نمایش تصویری نظام‌مند از مضامین و روابط بین آن‌ها در قالب شبکه مضامین. این موضوع در حالی اهمیت می‌یابد که مفهوم‌سازی این نقش و پیاده‌سازی اثربخش آن در سازمان‌ها مستلزم آن است که دیدگاه جامعی از وضعیت آن در عرصه بین‌المللی به دست آید. بدین ترتیب، یافته‌ها از نظر ساختاری گویای آن بود که تحقیق درباره نقش رهبر دیجیتال، اگرچه پدیده‌ای جدید است، اما طی سال‌های اخیر سیر فزاینده داشته و شمار پژوهش‌هایی که به این موضوع اختصاص یافته، ربه افزایش بوده است؛ به طوری که از سال ۲۰۱۵، موج تازه‌ای از تحقیقات گسترده درباره رهبران دیجیتال جریان یافته است. از آن گذشته، از سال ۲۰۱۵، که روند مطالعات به شکل جدی‌تری پیش رفته، درصد مشارکت تیمی در انجام تحقیقات در مقایسه با پژوهش‌های انفرادی نیز افزایش یافته است. همچنین، ارزیابی مطالعات حاکی از آن بود که اهمیت و ضرورت پژوهش در زمینه نقش رهبران دیجیتال در صنایع متعددی از جمله رسانه، ارتباطات و سرگرمی، آموزش و تحقیق، تولید و خدمات، بیمه و بانکداری، خرده‌فروشی، بهداشت، غذا و نوشیدنی، و نفت و گاز مورد توجه قرار گرفته است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که این موضوع توانسته به جایگاهی جدی در صنایع دست پیدا کند. همچنین، در پژوهش‌هایی که طی این فراتحلیل مورد ارزیابی قرار گرفتند، از روش‌های مختلف رویکردهای کیفی و آمیخته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در این راستا، یافته‌ها نشان داد که روش‌های مصاحبه و تحلیل اسناد و مدارک بیشترین کاربرد را در پژوهش‌های حوزه نقش رهبر دیجیتال داشته‌اند و با توجه به تمرکز مطالعات گردآوری‌شده بر رویکردهای کیفی و تأکید این رویکرد بر خلق دانش و تعاملی بودن، این نتایج قابل انتظار است. ارزیابی محتوایی مطالعات نیز نشان داد که این حوزه از تنوع پژوهشی خوبی برخوردار است. این در حالی است که بیشتر پژوهش‌ها پیرامون شایستگی‌های رهبران دیجیتال و وظایف آن‌ها تمرکز یافته‌اند. دلیل این تمرکز گسترده آن است که در پاسخ به تحولات اخیر دیجیتال، نقش رهبران به سرعت از یک ناظر فناوری بودن به یک شریک سازمان در شکل دادن به آینده کسب‌وکار تغییر یافته و بدیهی است که وظایف آن‌ها نیز معنا و مفهوم تازه‌ای به خود گرفته و موفقیت در آن مهارت‌های مورد نیاز جهان امروز را می‌طلبد. به‌طور کلی، بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیقات ارزیابی‌شده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود

در پژوهش‌های آتی با تدوین یک چارچوب روش‌شناسی تحقیق چرخشی و با ترکیب روش‌هایی نظیر تحقیقات نظام‌مند، استنتاج مضمون و تکنیک دلفی به انجام مطالعات مرتبه سوم در هر یک از ابعاد نقش رهبران دیجیتال که در این پژوهش شناسایی شده اقدام شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود ضمن ارزیابی کیفیت مطالعات انجام‌شده در این حوزه، محققان با بهره‌گیری از نرم‌افزارها و ابزارهای پشتیبانی و پیروی از مراجع راهنما کیفیت تحقیقات در این حوزه را بهبود و ارتقا بخشند. افزون بر آن، محققان می‌توانند با استفاده از روش‌های تحقیق علمی در دو بعد کیفی و کمی، ابعاد شناسایی‌شده در این پژوهش را مفهوم‌سازی کنند و یافته‌های آن را در لایه‌های مختلف گسترش و تعمیم‌پذیری توسعه دهند.

فهرست منابع

عابدی جعفری، عابد، و مجتبی امیری. ۱۳۹۸. فراترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی ۹۹ (۹): ۷۳-۸۷.

References

- Agarwal, S. D., M. L. Barthel, C. Rost, A. Borning, W. L. Bennett, & C. N. Johnson. 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.
- Ahlquist, J. 2014. Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies* 8 (2): 57-60.
- April, K., & A. Dalwai. 2019. Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive* 22 (2): 14-45.
- Attride-Stirling, J. 2001. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research* 1 (3): 385-405.
- Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, & N. Venkatraman. 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly* 37 (2): 471-482.
- Cortellazzo, L., E. Bruni, & R. Zampieri. 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in psychology* 10: 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938> (Accessed Oct. 3, 2019)
- Dahlström, P., D. Desmet, & M. Singer. 2017. The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey article* ? (2): 1-8.
- Denyer, D., & D. Tranfield. 2009. Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (p. 671-689). Washington, DC: American Psychological Association. Sage Publications Ltd.
- De Rossi, M., & F. Viola. 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* 20 (2): 3-19.
- Devers, K. J., & R. M. Frankel. 2000. Study design in qualitative research--2: Sampling and data

- collection strategies. *Education for health* 13 (2): 263- 271.
- Ferriter, B. 2009. How to become a digital leader. *Educational Leadership* 67 (2): 90–91.
- Feser, C. 2016. Leading in the digital age. *McKinsey Quarterly* 2: 98-103.
- Fink, A. 2019. *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Los Angeles: University of California. Sage publications Ltd.
- Friedrich, R., M. Pachmajer, & C. Curran. 2016. *The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer* (Strategy&, PwC Report). London: PricewaterhouseCoopers: 1-15.
- Garousi, V., & M. V. Mäntylä. 2016. A systematic literature review of literature reviews in software testing. *Information and Software Technology* 80: 195-216.
- Glaser, B. G. 1978. *Advances in the methodology of grounded theory: Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Guthrie, K. L., & J. L. Meriwether. 2018. Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. *New directions for student leadership* 158: 99-110.
- 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.
- Kane, G. C., D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, & N. Buckley. 2018. Coming of age digitally. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights* 59 (5): 1-10.
- Kitchenham, B., & P. Brereton. 2013. A systematic review of systematic review process research in software engineering. *Information and software technology* 55 (12): 2049-2075.
- Kulkarni, A. V., B. Aziz, I. Shams, & J. W. Busse. 2009. Comparisons of citations in Web of Science, Scopus, and Google Scholar for articles published in general medical journals. *Jama* 302 (10): 1092-1096.
- Meffert, J., & A. Swaminathan. 2018. Leadership and the urgency for digital transformation. *Leader to Leader* 88: 44-49.
- Mihardjo, L., S. Sasmoko, F. Alamsjah, & E. Elidjen. 2019. Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9 (11): 1749-1762.
- Okoli, C., & K. Schabram. 2010. A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts Work. Pap. Inf. Syst* 10 (26): 1-46.
- Paré, G., M. C. Trudel, M. Jaana, & S. Kitsiou. 2015. Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management* 52 (2): 183-199.
- Reck, F., & A. Fliaster. 2019. Four Profiles of Successful Digital Executives. *MIT Sloan Management Review* 60 (3): 1-7.
- Russo, M. W. 2007. How to review a meta-analysis. *Gastroenterology & hepatology* 3 (8): 637.
- Thomas, J., & A. Harden. 2008. Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC medical research methodology* 8 (1): 45.
- Timulak, L. 2009. Meta-analysis of qualitative studies: A tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy. *Psychotherapy Research* 19 (4-5): 591-600.
- Tuckett, A. G. 2004. Qualitative research sampling: the very real complexities. *Nurse researcher* 12 (1): 47-62.
- Valentine, E., & G. Stewart. 2015. 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.
- Wade, M., & N. Obwegeser. 2019. How to Choose the Right Digital Leader for Your Company. *MIT*

Sloan Management Review 60 (4): 1-4.

Wasono, L. W., & A. Furinto. 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.

Whitehurst, J. 2015. *Driving digital transformation: New skills for leaders, new role for the CIO*. Harvard Business Review Analytical Report, 1–16.

پيوست الف: فهرست آثار علمي انتخاب شده

- [DL1] Agarwal, S. D., M. L. Barthel, C. Rost, A. Borning, W. L. Bennett, & C. N. Johnson. 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.
- [DL2] Ahlquist, J. 2014. Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies* 8 (2): 57-60.
- [DL3] April, K., & A. Dalwai. 2019. Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive* 22 (2): 14-45.
- [DL4] Auvinen, T., P. Sajasalo, T. Sintonen, K. Pekkala, T. Takala, & V. Luoma-aho. 2019. Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership* 15 (2): 205-225.
- [DL5] Bakardjieva, M., M. Felt, & D. Dumitrica. 2018. The mediatization of leadership: grassroots digital facilitators as organic intellectuals, sociometric stars and caretakers. *Information, Communication & Society* 21 (6): 899-914.
- [DL6] Bersin, J. 2016. Digital leadership is not an optional part of being a CEO. *Harvard Business Review* 2-4 : (11) ؟.
- [DL7] Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, & N. Venkatraman. 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly* 37 (2): 471-482.
- [DL8] Bongiorno, G., D. Rizzo, & G. Vaia. 2018. CIOs and the digital transformation: A new leadership role. In *CIOs and the Digital Transformation*, 1-9. Cham: Springer.
- [DL9] Borowska G. 2019. Digital leadership for digital transformation. *Contemporary Economy* 10 (4): 9-11.
- [DL10] Brigs, B., K. Lamar, K. Kark, & A. Shaikh. 2018. *Manifesting Legacy: Looking beyond the digital era (2018 global CIO survey, Deloitte Insights)*. New York: Deloitte Development LLC: 1-42.
- [DL11] Cardon, P. W., Y. Huang, & G. Power. 2019. Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: the case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication* (Article available in OnlineFirst). <https://doi.org/10.1177/2329488419828808> (Accessed June 24, 2019).
- [DL12] Catlin, T., J. Scanlan, & P. Willmott. 2015. Raising your digital quotient. *McKinsey Quarterly* 1: 1-14.
- [DL13] Cortellazzo, L., E. Bruni, & R. Zampieri. 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in psychology* 10: 1938.
- [DL14] Dahlström, P., D. Desmet, & M. Singer. 2017. The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey article* 1-8 : (2) ؟.
- [DL15] Davison, R. M., & C. X. Ou. 2017. Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management* 54 (1): 129-137
- [DL16] De Rossi, M., & F. Viola. 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* 20 (2): 3-19.
- [DL17] Dimitriadi, Y. 2019. Who You're Gonna Call? The Development of university Digital Leaders. a Case study. *Media Studies* 10 (19): 102-118.
- [DL18] El Sawy, O. A. P. Kræmmergaard, H. Amsinck, A. L. Vinther. 2016. How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Q Exec* 15 (2): 141-166.
- [DL19] Ferriter, B. 2009. How to become a digital leader. *Educational Leadership* 67 (2): 90-91.
- [DL20] Feser, C. 2016. Leading in the digital age. *McKinsey Quarterly* 2: 98-103.

- [DL21] Friedrich, R., M. Pachmajer, & C. Curran. 2016. *The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer* (Strategy&, PwC Report). London: PricewaterhouseCoopers: 1-15.
- [DL22] Guthrie, K. L., & J. L. Meriwether. 2018. Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. *New directions for student leadership* 158: 99-110.
- [DL23] Hearsom, S. 2015. How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review* 14 (5): 208-210.
- [DL24] Heavin, C., & D. J. Power. 2018. Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems* 27 (1): 38-45.
- [DL25] Hendrasto, N., A. H., Dharmawan, & L. M. Baga. 2019. Leadership Theory in Digital Era: A Preliminary Investigation to Leadership in the Digital Startup. *Bisnis & Birokrasi* 26 (2): 68-76.
- [DL26] Jiang, H., Y. Luo, & O. Kulemeka. 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.
- [DL27] Kane, G. C., D. Palmer, A. N. Phillips, & D. Kiron. 2015. Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*, 56 (4): 37-44.
- [DL28] Kane, G. C., D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, & N. Buckley. 2018. Coming of age digitally. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights* 59 (5): 1-10.
- [DL29] Kane, G. C., A. N. Phillips, J. Copulsky, & G. Andrus. 2019. How Digital Leadership Is (n't) Different. *MIT Sloan Management Review*, 60 (3): 34-39.
- [DL30] Lubis, F. M. 2019. Digital leadership in managing work motivation of millennial employees. *Asia Proceedings of Social Sciences* 4 (2): 108-110.
- [DL31] Meffert, J., & A. Swaminathan. 2018. Leadership and the urgency for digital transformation. *Leader to Leader* 88: 44-49.
- [DL32] Mihardjo, L., S. Sasmoko, F. Alamsjah, & E. Elidjen. 2019. Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9 (11): 1749-1762.
- [DL33] Passey, D. 2014. Intergenerational learning practices—Digital leaders in schools. *Education and Information Technologies* 19 (3): 473-494.
- [DL34] Petrucci, T., & M. Rivera. 2018. Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies* 12 (3): 53-6.
- [DL35] Promsri, C. 2019. The Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation. *GPH-International Journal of Business Management* 2 (08): 01-08.
- [DL36] 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.
- [DL37] Seijts, G. H., & J. Gandz. 2018. Transformational change and leader character. *Business Horizons* 61 (2): 239-249.
- [DL38] Sherrill, J. 2015. A Review of «Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times», *Journal of Educational Strategies* 88 (1): 25-27.
- [DL39] Tumbas, S., N. Berente, & J. V. Brocke. 2018. Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. *Journal of Information Technology* 33 (3): 188-202.
- [DL40] Valentine, E., & G. Stewart. 2015. 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.
- [DL41] Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The*

Journal of Strategic Information Systems, 28 (2): 118-144.

- [DL42] Wade, M., & N. Obwegeser. 2019. How to Choose the Right Digital Leader for Your Company. *MIT Sloan Management Review* 60 (4): 1-4.
- [DL43] Wasono, L. W., & A. Furinto. 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.
- [DL44] Weber, E., E. H. Krehl, M. Buettgen, & K. Schweikert. 2019. The Digital Leadership Framework: Insights into New Leadership Roles Facing Digital Transformation. *Academy of Management Proceedings* 13650 : (1) ۹.
- [DL45] Whitehurst, J. 2015. Driving digital transformation: New skills for leaders, new role for the CIO. *Harvard Business Review Analytical Report*, 1-16.
- [DL46] Zeike, S., K. Bradbury, L. Lindert, & H. Pfaff. 2019. Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health* 16 (14): 2628-2640.

سارا رحمتی کرهرودی

متولد ۱۳۶۷ و دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی در گروه رهبری و توسعه آموزشی (علوم تربیتی) دانشگاه شهید بهشتی است. توسعه و بالندگی منابع انسانی در عصر دیجیتال و رهبری دیجیتال از جمله علایق پژوهشی وی است.



غلامرضا شمس

متولد ۱۳۵۶ دارای مدرک دکتری در رشته مدیریت آموزشی است. ایشان هم‌اکنون دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزشی (علوم تربیتی) در دانشگاه شهید بهشتی است. توسعه رهبری، رهبری آموزشی و ارزشیابی از جمله علایق پژوهشی وی است.



مهدی شامی زنجانی

متولد ۱۳۵۸ دارای مدرک دکتری مدیریت سیستم‌ها از دانشگاه تهران است. وی هم‌اکنون دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران است. حوزه پژوهشی اصلی دکتر شامی زنجانی تحول دیجیتال است. شایان ذکر است که سه کتاب در این حوزه (دو ترجمه و یک تألیف) از وی منتشر شده است.



