

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74506.5184>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE**Designing a Digital Transformation Leadership Model for Sector of Human Resource Managers in Government Organizations** **Masoud Eslami¹, Nader Bohlooli^{2*}, Abbasgholi Sangi Nour Pour³, Hosein Emari⁴**

1. Ph.D Student, Department of Public Administration,, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

***Correspondence**

Nader Bohlooli

E-mail: na.bohlooli@gmail.com

Receive Date: 06/May/2025

Revise Date: 10/Dec/2025

Accept Date: 15/Dec/2025

How to cite

Eslami, M., Bohlooli, N., Sangi Nour Pour, A., & Emari, H. (2026). Designing a Digital Transformation Leadership Model for Sector of Human Resource Managers in Government Organizations. *Public Organizations Management*, 14(3), 45 -62.

EXTENDED A B S T R A C T**Introduction**

Digital transformation has become a fundamental organizational imperative, reshaping value creation, human resource management, decision-making, and organizational responses to technological change. The rapid development of technologies such as artificial intelligence, big data, the Internet of Things, cloud computing, blockchain, and extended and virtual reality has increased the need for new forms of leadership. Accordingly, digital transformation leadership extends beyond technology adoption and requires the integration of technology, human resources, organizational culture, processes, and strategic objectives.

Human resource management plays a central role in this process because employees are the primary organizational resource through which digital capabilities are developed and implemented. Therefore, human resource managers need to move beyond traditional administrative roles and develop digital competencies, foster innovation and organizational learning, manage resistance to change, and align human capital with digital strategies. Although previous studies have identified digital competencies, strategic vision, digital culture, organizational learning, technological intelligence, customer orientation, and adaptability as important elements of digital leadership, an integrated model specifically addressing digital transformation leadership in human resource management and its relationship with economic productivity in government organizations remains necessary. Accordingly, this study aimed to design a comprehensive model of digital transformation leadership for human resource managers in government organizations and identify its dimensions, components, and indicators.

Methodology

The study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of data and employed the systematic/Paradigmatic grounded theory approach. The statistical population in the qualitative phase consisted of experts in management and planning, technology, strategic and economic management, and human resource management who possessed doctoral-level qualifications as well as academic, research, or practical expertise in the field. Using purposive theoretical sampling, 15 experts were selected and interviewed until theoretical saturation was achieved.

Semi-structured interviews constituted the principal data-collection instrument. The research process was conducted through several interconnected stages. First, relevant national and international theoretical and empirical studies on digital transformation leadership were extensively reviewed. Subsequently, open coding was conducted to

identify the initial concepts and indicators emerging from the literature and expert interviews. Axial coding was then employed to organize and categorize the identified indicators into broader dimensions and components. Selective coding was subsequently conducted to establish relationships among the emerging categories within the paradigmatic grounded theory framework. Additional expert consultation, including in-depth interviews, the Delphi technique, and brainstorming, was used to refine and prioritize the dimensions, components, and indicators until theoretical saturation was reached. The qualitative data were managed using MAXQDA 2020.

The validity and credibility of the resulting model were strengthened through triangulation, member checking, prolonged engagement with the data, and conscious control of researcher assumptions and biases. The data were collected over a four-month period, from February to May 2024, and the final model was presented to experts for validation. The dimensions, components, and indicators were subsequently prioritized and revalidated by the experts to ensure the theoretical and practical credibility of the proposed framework.

Findings

The findings resulted in the identification of five major dimensions, 24 components, and 102 indicators constituting the digital transformation leadership model for human resource managers. The model was organized according to the paradigmatic grounded theory structure into causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

The causal dimension comprised human capital, digital value capital, digital economy, and digital transformation. Human capital emphasized employees' skills and expertise, training and development, work experience, motivation and commitment, creativity and innovation, employee well-being, job satisfaction, and turnover. Digital value capital included digital assets, digital knowledge and skills, digital innovation culture, technological infrastructure, and the adoption and use of emerging technologies. The digital economy dimension incorporated e-commerce, digital financial services, sharing-economy platforms, and digital platforms. Digital transformation focused on digital change management, digital learning and development, and digital customer orientation.

The contextual dimension consisted of digital culture, digital governance, change management, and leadership styles. These components emphasized the acceptance and adaptation of new technologies, knowledge sharing, transparency and open communication, customer experience, digital policies and regulations, data security and protection, digital risk management, technology governance structures, change-management strategies, employee participation, resistance management, and transformational, servant, participative, and transformational leadership approaches.

The intervening dimension included digital communication, digital literacy, foresight, soft skills, and performance indicators. Digital communication incorporated digital communication tools, communication strategies, multichannel communication management, communication analysis, and digital communication culture. Digital literacy encompassed information, media, security and privacy, technological, and analytical literacy. Foresight involved forecasting technological trends, analyzing future scenarios, and strategic planning capabilities. Soft skills included effective communication, critical thinking and problem solving, time management, organization, collaboration, and teamwork. Performance indicators focused on process efficiency, customer satisfaction, product and service quality, and financial returns.

The strategic dimension comprised digital roadmapping, talent management, knowledge orientation, meritocracy, organizational transparency, and systems thinking. These components emphasized strategic digital objectives, technology implementation plans, employee training and empowerment, digital talent attraction and development, performance management, knowledge management and sharing, innovation, fair and transparent promotion and decision-making processes, accountability, system integration, digital platform development, stakeholder integration, advanced data analytics, and responsiveness to market and technological changes.

Finally, the consequences dimension consisted of organizational and workplace success, smart organization, organizational sustainability, stakeholder experience, and return on investment. These outcomes included employee satisfaction, workplace quality, organizational stability and growth, advanced data analytics, process automation, data-driven decision-making, predictive modeling, machine learning and artificial intelligence, sustainable resource management, social responsibility, financial and economic stability, sustainable innovation, human capital development, customer and employee experience, supplier interaction, direct financial returns, increased productivity, reduced operating costs, and customer value creation.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that digital transformation leadership in human resource management is a multidimensional phenomenon that cannot be reduced to technological competence alone. The proposed model establishes an integrated relationship between human capital, digital capabilities, organizational context, leadership practices, strategic mechanisms, and organizational outcomes. The identification of five dimensions, 24 components, and 102 indicators provides a comprehensive framework for understanding how human resource managers can contribute to digital transformation and, ultimately, organizational productivity.

The findings highlight human capital, digital value capital, and the digital economy as fundamental causal conditions. This indicates that successful digital transformation begins with the development and effective utilization of human and digital resources. At the contextual level, digital culture, digital governance, and change management provide the organizational environment required for technological adoption and transformation. Digital communication, digital literacy, and foresight operate as important intervening mechanisms by enabling employees and managers to use digital technologies effectively, communicate across organizational boundaries, and anticipate emerging technological developments.

The strategic dimension further demonstrates that digital transformation requires more than technology acquisition. Digital roadmaps, talent management, knowledge orientation, meritocracy, organizational transparency, and systems thinking provide mechanisms through which digital objectives can be translated into organizational practices. These findings are consistent with previous studies cited in the article, particularly regarding the importance of teamwork, technological and human-resource alignment, digital vision, change-management readiness, digital literacy, customer orientation, talent orientation, digital communication, digital strategy, digital infrastructure, digital culture, and organizational structure.

The consequences identified in the model also demonstrate the potential contribution of digital transformation leadership to organizational and economic performance. Organizational and workplace success, smart organizational capabilities, sustainability, stakeholder experience, and return on investment represent the principal outcomes of the proposed framework. In particular, increased productivity, reduced operating costs, financial returns, improved employee satisfaction, enhanced workplace quality, sustainable innovation, and improved stakeholder experience indicate how digital transformation leadership can contribute to economic productivity in government organizations.

The study therefore concludes that effective digital transformation in government organizations requires human resource managers to assume an integrated leadership role combining technological awareness, strategic thinking, change management, human capital development, digital communication, organizational learning, and foresight. The proposed model provides a structured framework through which government organizations can align human resource practices with digital transformation objectives and create conditions for improved organizational effectiveness and economic productivity. Its principal contribution lies in integrating human-resource leadership with digital transformation and economic productivity within a single grounded framework derived from expert knowledge and validated through an iterative qualitative process.

KEYWORDS

Economic Planning, Digital Transformation Leadership, Human Resource Managers, Productivity.



«مقاله پژوهشی»

الگوسازی رهبری تحول دیجیتال در بخش مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی

مسعود اسلامی^۱، نادر بهلولی^{۲*}، عباسقلی سنگی نورپور^۳، حسین عماری^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف الگوسازی رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسانی انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت داده‌بنیاد سیستمی (پارادایمی) است و جامعه آماری بخش کیفی شامل استادان و خبرگان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و اقتصادی و مدیریت منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی آگاهانه هدفمند از نوع نظری بوده و تعداد ۱۵ نفر خبره منابع انسانی انتخاب شدند که به اشباع نظری رسید. در پژوهش حاضر از روش کدگذاری داده بنیاد بر مبنای رویکرد استرواس و کوربینس (۱۹۹۰) از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال و مورد اعتبار سنجی قرار گرفت و برای تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA۲۰۲۰ استفاده شد و در پایان ۵ بعد، ۲۴ مؤلفه ۱۰۲ شاخص برای مدل مذکور نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

واژه‌های کلیدی

سازمان‌های دولتی، رهبری تحول دیجیتال، مدیران منابع انسانی، بهره‌وری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

*نویسنده مسئول: نادر بهلولی
رایانامه: na.bohlooli@gmail.com

تاریخ دریافت: ۴۰۴/۰۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۴

استناد به این مقاله:

اسلامی، مسعود؛ بهلولی، نادر؛ سنگی نورپور، عباسقلی و عماری، حسین (۱۴۰۵). الگوسازی رهبری تحول دیجیتال در بخش مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۳)، ۴۵-۶۶.



مقدمه

براساس گزارش مؤسسه ام‌آی‌تی^۱ در سال ۲۰۲۱ که با شرکت کاکیزانت انجام شده بیان شده: تحول دیجیتال به‌عنوان ایدئولوژی کسب‌وکار و الزام شرکت‌ها پذیرفته و پیروز شده است. رهبران به‌طور جدی در سراسر جهان پذیرفته‌اند که بازارها، مشتریان و کارکنانشان دیجیتالی شده‌اند.

در گزارش ۲۰۲۳ ییزنيس ريسرچ^۲، با روش مرور سیستماتیک^۳ به بررسی تأثیر رهبری تحول دیجیتال بر بهره‌وری اقتصادی سازمان‌ها می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران دیجیتال با تمرکز بر فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، کلان‌داده، اینترنت اشیا) و تغییر فرهنگ سازمانی، می‌توانند به‌طور معناداری بهره‌وری عملیاتی و مالی را بهبود بخشند. بهارادواج و همکاران^۴ (۲۰۱۳) و (۲۰۲۱) وسترمن و همکاران^۵ (۲۰۲۱) و مؤسسه جهانی مک‌کینزی^۶ (۲۰۲۳).

در نظرسنجی اخیر مدیریت جهانی، ۹۳ درصد از کارمندان در صنایع و مناطق جغرافیایی تأیید می‌کنند که داشتن دانش دیجیتال برای عملکرد خوب در نقش‌شان ضروری است. گزارش شده که از بین ۴۳۰۰ رهبر کسب‌وکار که در سراسر دنیا تهیه شده عنوان و تأیید کرده‌اند که سازمان کسب‌وکارهای کنونی نیاز به رهبرانی جدید در عصر دیجیتال دارد. بدون تردید عصر حاضر عصر دیجیتال است و موفقیت در عرصه‌های فردی و سازمانی نیازمند همگامی با تحولات دیجیتال می‌باشد. ابزار راهبردی سازمان‌ها در این عرصه رهبری دیجیتال است (آناک و دارما، ۲۰۲۰). ادبیات رهبری به‌طور فزاینده‌ای از قدرت رهبری تحول دیجیتال در ارتقای نوآوری شرکتی حمایت می‌کند (وانگ و همکاران^۷، ۲۰۲۲).

تحولات دیجیتال سازمان‌های دولتی و غیردولتی را به شکلی بی‌سابقه تغییر داده است. حوزه پررونق رهبری تحول دیجیتال به‌سرعت در حال گسترش است (تیگره و همکاران، ۲۰۲۳).

مدیران و رهبران امروز، با مدل‌هایی از کسب‌وکار سروکار دارند که متأثر از این تحولات دیجیتال است. آن‌ها همچنین عهده‌دار سرمایه و منابع انسانی هستند که با نسل‌های ماقبل خود تفاوت‌های بسیاری دارند و نسل هزاره و شهروندان این دوره دیجیتال هستند. ورود کارشناسان، کارمندان با مهارت‌های دیجیتال و تسلط به آن، از بین رفتن مرزهای کاری، تغییر هویت سازمان موجب شده تا سخن

از رهبری تحول دیجیتال به میان آید پتری^۸، (۲۰۱۸). انقلاب دیجیتال از طریق یک تحول بنیادین در حال شکل دادن به آینده سازمان‌ها است. به‌منظور موفقیت در مسیر این تحول، رهبری سازمان نقشی اساسی دارد به‌طوری که ادامه حیات سازمانی مستلزم انجام اقداماتی جدی و گذر از فرآیندهای سنتی در کنار تغییر پارادایم‌های رهبری در عرصه دیجیتال است (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۷).

از سویی نادیده گرفتن سهم ناکافی سیاست‌های مرتبط با منابع انسانی و نحوه مدیریت آن، که به‌نوعی از رویه‌های سنتی اقتباس شده، یکی از چالش‌های کلیدی در زمینه مدیریت و رهبری کسب‌وکارها محسوب می‌شود.

رهبری مؤثر و نوآورانه در مدیریت منابع انسانی اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند و نمی‌توان با رویکردی متناسب با ساختارهای استاتیک و غیرپویا، شیوه‌های سنتی را به کار برد. به‌کارگیری رویه‌های غیرپویا در محیط‌های پر از ابهام و با سرعت رشد بالا می‌تواند منجر به کاهش کارایی و شکست سازمان شود. بنابراین، رهبری مدرن باید به دنبال ایجاد سیاست‌هایی باشد که منابع انسانی را به‌عنوان عامل اصلی بقای سازمان در نظر بگیرد و به نحوه تخصیص و استفاده از این منابع توجه کند. اگر منابع انسانی را به‌عنوان کلید موفقیت سازمان بشناسیم، بهره‌برداری از مهارت‌ها و شایستگی‌های ویژه افراد به ایجاد بهره‌وری و هم‌افزایی در مهارت‌های تولیدی و فناوری منجر می‌شود. در این راستا، رهبری باید نقش جدیدی را برای منابع انسانی به‌عنوان یک شریک راهبردی ایجاد کند که توانایی تأثیرگذاری بر اهداف سازمانی را داشته باشد. به این ترتیب، مدیریت و رهبری در کسب‌وکارها باید با هم ترکیب شوند تا به بهینه‌سازی عملکرد سازمان و تحقق اهداف آن کمک کنند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۹).

از سویی، با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آن‌ها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌ها و منابع انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری اقتصادی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی مهر و موم‌ها تلاش به دست آمده است (دیویدسون و او^۹، ۲۰۱۷).

1. MIT Sloan Management Review
2. Journal of Business Research. (2023)
3. Systematic Literature Review (SLR)
4. Bharadwaj et al.
5. Westerman et al
6. McKinsey Global Institute
7. Wang et al

8. Petry

9. Davison & Ou

های تک‌ها و استارت‌آپ‌ها^۴) شناسایی و بیان شده است. با توجه به مطالب عنوان شده، در این پژوهش پژوهشگر به دنبال پاسخگویی به سؤال زیر است: طراحی مدل رهبری تحول دیجیتال در بخش مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی کدام است؟

مبانی نظری

عصر دیجیتال تغییرات اساسی در خواسته‌ها و نیازهای افراد ایجاد کرده است. سازمان‌های امروزی با انتقال از روش‌های سنتی به مدرن و با توجه به پیشرفت‌های علمی و فناوری، با مشکلات و چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند (دوان و همکاران^۵، ۲۰۲۴).

سازمان‌ها نیز به‌عنوان یکی از عناصر اکوسیستم اقتصادی و اجتماعی دستخوش تغییراتی شده‌اند. سازمان‌ها برای پاسخ به این انتظارات باید تحولات اساسی را در دستور کار خود قرار دهند. این

تحولات اساسی تنها از طریق رویکرد رهبری تحول دیجیتال قابل حصول است جکسون و جنسن^۶ (۲۰۱۷). ما در دورانی هستیم که پیشرفت‌های دیجیتال اخیر، خواسته‌های جدیدی برای بسیاری از سازمان‌ها، فارغ از نوع صنعت‌شان، به وجود آورده است. برای رویارویی با این تغییرات، به رهبران جدیدی نیاز است که علاوه بر مهارت‌های اساسی و قابلیت‌های رهبران کنونی، تجربه و مهارت‌های دیجیتال نیز داشته باشند. (دیویدسون و او، ۲۰۱۷).

به‌گونه‌ای که رهبران با آگاهی کامل از قابلیت‌های دیجیتال سازمان خود، بتوانند این قابلیت‌ها را توسعه دهند و هدایت کنند. آن‌ها باید به‌طور هم‌زمان تحولات فناوری را در ساختارهای سازمانی دنبال کرده و دانش لازم را نیز به دست آورند (ارحان و همکاران^۷، ۲۰۲۲). بنابراین، در عصر تحول دیجیتال، تغییر نقش رهبران نیازمند تعریف و ارائه مجموعه‌ای جدید از شایستگی‌ها است تا بتوانند به روندهای اخیر ناشی از فناوری‌های تحول‌آفرین پاسخ (دهندسندجکی و همکاران^۸، ۲۰۲۴). بنابراین، سازمان‌ها باید برای همراهی در مسیر تحول دیجیتال، از فرآیندهای سنتی عبور کرده و مدل رهبری تحول دیجیتال خود را دگرگون کنند. این تغییر به تعریف نقش جدید رهبران به‌عنوان رهبران دیجیتال کمک کرده و امکان تحقق فرصت‌های دیجیتال و هماهنگ‌سازی بهتر این فرآیند را فراهم می‌کند. این سبک رهبری تلاش می‌کند تا خود را با شرایط جدید که عمدتاً دیجیتال است، تطبیق دهد.

از این رو هر اقدام دیجیتال نیازمند هماهنگی و هم‌راستایی میان فناوری، فرآیند و کارکنان است. رهبری دیجیتال رکن برقراری این هماهنگی است نوری و همکاران، (۱۳۹۷). از سوی دیگر تبدیل شدن به یک سازمان دیجیتال، خلأهای رهبری بسیاری ایجاد کرده است. به همین دلیل رهبری به یکی از چالش‌های مهم برای شرکت‌های سراسر دنیا تبدیل شده است لیاو^۱، (۲۰۱۷).

مرور اهمیت رهبری تحول‌آفرین به این دلیل است که سازگاری سازمان مستلزم ایجاد و نهادینه‌سازی سیستم‌ها و روندهای جدیدی است و این امر بدون رهبری مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود. نتایج پژوهش‌های مختلف، حاکی از این است که رهبری تحول‌آفرین موجب نتایج قابل قبولی در سازمان خواهد شد (السوی و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

باید گفت، رهبری تحول دیجیتال با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که مدیران منابع انسانی باید به آن‌ها توجه کنند. نخست، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر می‌تواند مانع از اجرای موفق استراتژی‌های جدید شود. همچنین، در دنیای سریع‌السیر اطلاعات، نیاز به تصمیم‌گیری‌های مؤثر و ارتباطات شفاف بسیار حیاتی است. نسل هزاره به‌عنوان نخستین نسل شهروندان دیجیتال، توقعات خاصی را از محیط کار دارند که باید در نظر گرفته شود. گوناگونی و شکاف نیروی کار نیز می‌تواند چالش‌ساز باشد. علاوه بر این، سرعت پیشرفت‌های فناوری و نیاز به یادگیری مادام‌العمر، مدیران را ملزم به نوآوری مستمر می‌کند. همکاری نزدیک با مشتریان و انعطاف‌پذیری در محیط کار از دیگر الزامات هستند. همچنین، یکپارچگی برنامه‌های دیجیتال و مدیریت تیم‌های مجازی از اهمیت بالایی برخوردارند. در نهایت، مقابله با ساختارهای موروثی به‌منظور تسهیل نوآوری، نیازمند توجه و استراتژی‌های دقیق است (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۷).

آنچه که محقق را به سمت تعریف این مسئله مجاب نموده، نیاز احساس شده در شرکت‌های دانش‌بنیان برای مدیران منابع انسانی در این مقطع زمانی تحولات در حال گسترش در سیاست‌های کلان دولتی و بازار کسب‌وکار است. به‌کارگیری الگویی کارآمد برای مدیران منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان استان تهران، که بتواند به صورت علمی آنان را در تمامی مراحل مدیریت منابع انسانی (سرمایه‌های انسانی) و نسل هزاره^۳، یاری نماید. چنانچه چالش‌های شناسایی شده در بخش پیشینه‌های داخلی نشان از وجود مشکلات در این بخش و برخورد سلیقه‌ای مدیران و عدم توجه به آن از جمله علل شکست شرکت‌های دانش‌بنیان (و شرکت‌های دانشی مانند

4. HI-Tech
5. Startup & Start-up
6. Duan et al
7. Jackson & Jensen
8. Erhan et al
9. Snadjki et al

1. Liao
2. ElSawy et al
3. Generation Z

تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری تحول دیجیتال دارد. همچنین، رهبری تحول دیجیتال، تصمیم‌گیری و مواجهه با چالش‌های دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارند. افزون بر این، نتایج نشان داد که رهبری تحول دیجیتال بر یادگیری نیز تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های این پژوهش بر نقش رهبری تحول دیجیتال در جهت‌دهی راهبردی و تقویت یادگیری سازمانی تأکید می‌کند.

احمدی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی به بررسی نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با میانجی‌گری تیم‌پذیری در میان مدیران مدارس ابتدایی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رهبری دیجیتال دارای اثر مستقیم و معناداری بر تیم‌پذیری و تصمیم‌گیری هوشمند است. همچنین، تیم‌پذیری نیز اثر مستقیم و معناداری بر تصمیم‌گیری هوشمند مدیران مدارس ابتدایی دارد. نتایج مربوط به اثرات غیرمستقیم نیز نشان داد که رهبری دیجیتال از طریق تیم‌پذیری، تأثیر غیرمستقیم و معناداری بر تصمیم‌گیری هوشمند دارد. این یافته‌ها بیانگر اهمیت قابلیت‌های رهبری دیجیتال و سازوکارهای تیمی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران است.

عبدالجباری و اصغری (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال در حوزه بانک‌ها» به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی رهبران تحول دیجیتال پرداختند. نتایج نشان داد که «ارائه چشم‌انداز دقیق و جامع تحول دیجیتال در بانک» با سهم ۵/۹ درصد، «بهبود فرایندها و استفاده از فناوری‌های نوین» با سهم ۲/۹ درصد و «توانایی تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات ناشی از تحول دیجیتال» از مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی رهبری تحول دیجیتال در بانک‌ها هستند. یافته‌های این پژوهش بر ضرورت برخورداری رهبران از چشم‌انداز راهبردی، توانایی بهره‌گیری از فناوری و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات دیجیتال تأکید دارد.

رحمتی کرهرودی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با هدف ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال، مجموعه‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی‌های رهبری دیجیتال را شناسایی کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد شناسایی‌شده شامل هوش هیجانی، هوش اجتماعی، هم‌نوآوری منابع فنی - اجتماعی، بینش رقابتی، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، هوشمندی فناورانه، کاربرمحوری و بینش فرهنگی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی رهبری دیجیتال صرفاً به دانش و مهارت‌های فناورانه محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، اجتماعی، راهبردی، فرهنگی و سازمانی را در برمی‌گیرد.

به‌طور کلی، رهبر دیجیتال فردی است که به‌واسطه نقشی که در محیط‌های مبتنی بر فناوری‌های تحول‌آفرین دارد، تلاش می‌کند با استفاده از ترکیبی مناسب از منابع، مهارت‌های رهبری، رسانه‌ها و قابلیت‌های دیجیتال، هم‌راستایی بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار ایجاد کند. هدف او تبدیل عدم‌اطمینان ناشی از فناوری به فرصت است. رهبری در عصر دیجیتال نیازمند نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش‌های نوینی است که از طریق تجربه در موقعیت‌های کنونی به دست می‌آید. به عبارتی دیگر، ویژگی اصلی رهبران دیجیتال مدیریت سازمان و جامعه در گذار از دوران صنعتی به دیجیتال است (ملازهی و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

اهمیت موضوع رهبری تحول دیجیتال و نقش آن در سازمان‌ها و بهره‌وری اقتصادی خصوصاً سازمان‌های دولتی، غیرقابل کتمان است چراکه دیجیتالی شدن صرفاً موضوعی پیرامون فناوری نیست بلکه همه کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اسری و دارما^۲، ۲۰۲۰). همچنین تحولات تکنولوژیکی و مولد آن انسان و تکنوژی‌های روز مانند اینترنت اشیا، شبکه‌های اجتماعی، رایانش ابری، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، بلاک چین، هوش مصنوعی، اینترنت وایرلس و صنعت ۵، ضرورت توجه به منابع انسانی برای گزینش صحیح نیروی انسانی برای انتخاب صحیح بر اساس استعداد، ظرفیت و بهره‌گیری حداکثری از تکنولوژی روز و ابزارهای رهبری تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی، رایانش ابری، عظیم اطلاعات، اینترنت بی‌سیم، شبکه‌های اجتماعی، واقعیت افزوده، واقعیت مجازی، بلاکچین، برای به نمایش گذاشتن این تحلیل‌ها برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کارآمد برای مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی توسط مدیران آن بخش برای بهره‌وری بیشتر اقتصادی از این فناوری با مدل رهبری دیجیتال و مدل‌سازی این بهره‌گیری هدف این پروژه است (ملازهی و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

همچنین در زمینه رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسانی سازمان‌ها مطالعات و ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها ارائه خواهد شد:

جلالی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با هدف اعتبارسنجی الگوی رهبری تحول دیجیتال در آموزش، به بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر این نوع رهبری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که خلق ارزش

1. Molazehi et al

2. Asri & Darma

3. Majoni et al

دیجیتال محیط کار دارند. تحول دیجیتال محیط کار نیز به بهبود تعادل کار و زندگی کارکنان منجر می شود و در نهایت، بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی را به دنبال دارد. نتایج همچنین بر اهمیت نقش قابلیت رهبری تحول دیجیتال در تقویت این روابط و تسهیل پیامدهای مثبت تحول دیجیتال تأکید می کند.

در پژوهش با عنوان «طراحی مدل رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسانی: راهکاری برای افزایش بهره‌وری اقتصادی در سازمان‌های دولتی» از جنبه‌های نوآوری متعددی برخوردار است. یکی از این جنبه‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال مانند هوش مصنوعی (AI)، اینترنت اشیاء^۵، واقعیت افزوده^۶ و واقعیت مجازی^۷ است. این فناوری‌ها می‌توانند به مدیران منابع انسانی در شناسایی استعدادها، آموزش و توسعه مهارت‌ها و بهبود ارتباطات داخلی کمک کنند. همچنین، نوآوری در اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان به‌ویژه با توجه به چالش‌های خاص این حوزه، به طراحی الگوهای رهبری تحول دیجیتال کمک می‌کند که قابلیت انطباق با تحولات سریع بازار و نیازهای خاص این نوع شرکت‌ها را دارند. در این پژوهش، توجه ویژه‌ای به نسل زد^۸ و نیازهای خاص آن‌ها در محیط کار وجود دارد. این نسل با فناوری‌های دیجیتال آشناست و انتظارات متفاوتی نسبت به سبک‌های مدیریتی و ابزارهای مورد استفاده در سازمان‌ها دارد.

به‌کارگیری ابزارهای بهره‌وری بیشتر در مدیریت منابع انسانی دیجیتال، مانند پلتفرم‌های مدیریت عملکرد و نرم‌افزارهای همکاری آنلاین، می‌تواند به جذب و حفظ این نسل کمک کند. علاوه بر این، پژوهش به نوآوری در پوشش حوزه‌های مختلف رهبری منابع انسانی، شامل سبک‌های مدیریتی نوین و ابزارهای مدیریتی متناسب با تحولات دیجیتال، می‌پردازد. در نهایت، این پژوهش می‌تواند به پیشگامی در نوآوری رهبری منابع انسانی با استفاده از فناوری‌های نوین برای شرکت‌های نوپا، های‌تک و دانش‌بنیان منجر شود. طراحی یک الگوی جامع که شامل ارزیابی تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کلی کارکنان باشد، می‌تواند به مدیران منابع انسانی کمک کند تا فرآیندهای خود را بهینه‌سازی کرده و در این زمینه پیشرو باشند. این رویکردهای نوآورانه، به‌ویژه در شرایط پیچیده و رقابتی امروز، می‌توانند موجب افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی و همچنین شرکت‌های دانشی و دانش‌بنیان شوند.

گلدسون و همکاران^۱ (۲۰۲۴)، در پژوهشی با موضوع ارائه چارچوب رهبری تحول دیجیتال برای پشتیبانی از تحولات دیجیتال در سطح سازمان‌ها، به بررسی الزامات مهارتی رهبران برای هدایت فرایند تحول دیجیتال پرداختند. نتایج پژوهش بر ضرورت توسعه مهارت‌هایی تأکید دارد که رهبران را قادر می‌سازد تحول دیجیتال را در ساختار و فرایندهای سازمان نهادینه کنند. همچنین، این پژوهش به شناسایی مهارت‌های دیجیتال ضروری برای سازمان‌ها و چگونگی ارزیابی ارزش فناوری‌های دیجیتال برای شیوه‌های کسب‌وکار پرداخت. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول دیجیتال نقشی اساسی در ارزیابی، پذیرش و نهادینه‌سازی فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها دارد.

شین و همکاران^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با بررسی پایداری و عملکرد سازمانی در کره جنوبی، تأثیر رهبری تحول دیجیتال بر فرهنگ دیجیتال و قابلیت‌های دیجیتال کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج پژوهش بر نقش حیاتی رهبری تحول دیجیتال در فرایند تغییر و توسعه سازمانی تأکید کرد و نشان داد که در کنار توجه به مبانی نظری مرتبط، قابلیت‌های دیجیتال کارکنان نیز باید به‌عنوان یکی از عوامل مهم مؤثر بر عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گیرد. این یافته‌ها اهمیت نقش رهبران در ایجاد فرهنگ دیجیتال و توسعه قابلیت‌های فناورانه کارکنان را برجسته می‌کند.

تیگره و همکاران^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول دیجیتال: تحلیل کتاب‌سنجی»، ادبیات موجود در حوزه رهبری دیجیتال و رهبری الکترونیکی را بررسی کردند. نتایج این مطالعه با تحلیل روابط میان مفاهیم رهبری دیجیتال و رهبری الکترونیکی، به توسعه ادبیات این حوزه کمک کرده است. همچنین، پژوهشگران مهم‌ترین قابلیت‌های مورد نیاز برای رهبری تحول دیجیتال در محیط متغیر و پیچیده کنونی را شناسایی کردند و ضمن بررسی محدودیت‌های مطالعات موجود، مسیرهایی را برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد دادند. این یافته‌ها نشان‌دهنده گسترش ادبیات رهبری تحول دیجیتال و حرکت آن به سمت شناسایی قابلیت‌های متناسب با محیط‌های متحول دیجیتال است.

چاترجه و همکاران^۴ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «عملکرد دیجیتال محل کار و سازمان: نقش تعدیل‌کننده قابلیت رهبری تحول دیجیتال»، به بررسی رابطه میان قابلیت‌های پویای سازمان، تحول دیجیتال محیط کار و پیامدهای عملکردی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های پویای سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر تحول

5. Inter-Connectivity (IoT)
6. Augmented Reality (AR)
7. Virtual Reality (VR)
8. Gen Z

1. Gledson et al
2. Shin et al
3. Tigre et al
4. Chatterjee et al

روش‌شناسی پژوهش

این زمینه صاحب تالیف، مقاله، پژوهش و تجربه عملی هستند تشکیل می‌دهد، که با روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. در جدول ۱ اطلاعات خبرگان قرار داده شده است:

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده‌بنیاد سیستمی (پارادایمی) است جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان مدیریت و برنامه‌ریزی، فناوری و مدیریت منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی که در

جدول ۱. اطلاعات خبرگان

Table 1. Experts' Demographic Information

کد	جنسیت	تحصیلات	حوزه فعالیت	سمت/سازمان
۱	مرد	دکتری	برنامه‌ریزی و منابع انسانی	هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی
۲	مرد	دکتری	رهبری تحول دیجیتال	هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، دکتری منابع انسانی پژوهشگر رهبری تحول دیجیتال
۳	مرد	دکتری	برنامه‌ریزی و منابع انسانی	هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی
۴	زن	دکتری	تحول دیجیتال و منابع انسانی	هیئت علمی دانشگاه یزد دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی
۵	مرد	دکتری	رهبری تحول دیجیتال	دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی، مدیران ارشد شرکت فتاب و مجری تحول دیجیتال
۶	زن	دکتری	رهبری دیجیتال	هیئت علمی دانشگاه آزاد
۷	مرد	دکتری	منابع انسانی دیجیتال	مدیرعامل شرکت چارگون فعال حوزه نرم‌افزار منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی، بهره‌وری اقتصادی	هیئت علمی دانشگاه آزاد
۹	خانم	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی	استاد دانشگاه و مدیر ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان
۱۰	مرد	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی	هیئت علمی دانشگاه و مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان
۱۱	خانم	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی	هیئت علمی دانشگاه یزد
۱۲	خانم	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی	مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان و پژوهشگر حوزه منابع انسانی دیجیتال
۱۳	خانم	کارشناسی ارشد	مدیریت و برنامه‌ریزی	کارشناسی ارشد مدیریت در شرکت‌های دانش‌بنیان انگلستان
۱۴	مرد	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی	فعال در حوزه تحول و رهبری دیجیتال منابع انسانی در هلند و شرکت‌های بزرگ ایرانی همراه اول و وزارت بهداشت
۱۵	آقا	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی حوزه منابع انسانی دیجیتال

با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، پژوهشگر به شناسایی شاخص‌های کلیدی پرداخته و آن‌ها را در قالب کدهایی طبقه‌بندی کرد. این کدها نمایانگر مفاهیم اولیه و داده‌های خامی هستند که از مصاحبه‌ها به دست آمده‌اند. هدف این مرحله شناسایی عناوین و موضوعات اصلی است که در داده‌ها وجود دارد. ۳. کدگذاری انتخابی: پس از کدگذاری باز، پژوهشگر به کدگذاری انتخابی روی آورد. در این مرحله، با استفاده از ابزارهای مختلف مانند مصاحبه‌های بیشتر، فن دلفی و بارش فکری، داده‌ها به صورت عمیق‌تری مورد بررسی قرار گرفت. این تکنیک‌ها به پژوهشگر کمک کرد تا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را با دقت بیشتری شناسایی و اولویت‌بندی کنند. ۴. تأیید و اعتبارسنجی: پس از شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها، الگو نهایی بر اساس این اطلاعات ترسیم شد. این الگو به‌منظور تأیید و اعتبارسنجی به خبرگان حوزه مربوطه ارائه گردید. نظرها و تجربیات این خبرگان به پژوهشگر کمک کرد تا اطمینان حاصل کنند که یافته‌هایشان معتبر و قابل اعتماد هستند. ۵. نتیجه‌گیری: با طی

در این پژوهش، روش داده‌بنیاد به‌عنوان یک رویکرد سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شده است. روش نظریه‌پردازی داده بنیاد که در سال ۱۹۶۷ توسط استراوس و گلیرز ارائه شد طی مهر و موم‌ها به خوانش‌های گوناگونی توسعه داده شده است. استراوس، نظریه‌پردازی داده بنیاد را به همراه کوربین توسعه داد و از رویکرد کلاسیک فاصله گرفته و خوانش نظام‌مند (سیستمی) یا پارادایمی را ارائه کرد، ولی گلیرز به رویکرد کلاسیک (ظاهرشونده) وفادار ماند. روش داده بنیاد سیستمی به پژوهشگر کمک می‌کند تا از داده‌های کیفی، نظریه‌های جدیدی استخراج کنند. در این راستا، مراحل مختلفی طی شده است:

۱. ابزار سنجش و جمع‌آوری داده‌ها: پژوهشگر از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به‌عنوان ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرد. این نوع مصاحبه به خبرگان اجازه می‌دهد تا به‌طور آزادانه به سؤالات پاسخ دهند و در عین حال پژوهشگر بتواند سؤالات پی‌درپی بپرسد تا اطلاعات عمیق‌تری جمع‌آوری شود. ۲. کدگذاری باز: در مرحله اول،

و استمرار آن تا اشباع نظری ادامه یافت، با توجه به حجم وسیع داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و با لحاظ نمودن معیار سادگی و کارآمدی، برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda ۲۰۲۰ نسخه استفاده شد. گفتنی است ابزارهای تحلیل داده‌های کیفی، وظیفه تحلیل داده‌ها را بر عهده ندارند. تنها این ابزارها در مدیریت کارآمد داده‌ها به محقق کمک می‌نمایند که در پایان احصای الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان اعتباریابی و اولویت‌بندی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام گرفت: الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۹۸ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی، و مصاحبه با خبرگان احصا شد. در جدول ۲ نمونه‌ای از یک مصاحبه آمده است.

کردن این مراحل، پژوهشگر توانست یک الگوی منسجم و قابل فهم از داده‌های کیفی به دست آورد که می‌تواند در زمینه‌های مرتبط کاربردی باشد. این روش نه تنها به تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها کمک می‌کند، بلکه موجب تولید نظریه‌های جدید و غنی‌تری از تجربیات واقعی افراد می‌شود.

به‌طور کلی، تجزیه و تحلیل به روش داده بنیاد، با ایجاد ساختاری منظم برای پردازش داده‌ها، به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که به درک عمیق‌تری از موضوع موردنظر برسند و یافته‌های خود را به شکل مؤثری ارائه دهند. اعتبار و روایی ابزار سنجش به با روش اجماع سه‌سویه به دست آمد. روش‌های گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه عمیق تئوری‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها، پژوهش‌ها اعم از ملی و جهانی در زمینه الگوهای رهبری تحول دیجیتالی، سپس، از طریق اجرا کدگذاری باز از یافته‌های مرحله یک و بعد از آن، اجرای کدگذاری محوری به‌منظور مقوله‌بندی شاخص‌ها در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها و در مرحله بعدی، تنظیم این مهم به صورت یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تنظیم و از طریق مصاحبه عمیق، فن دلفی و بارش فکری به مدد خبرگان

جدول ۲. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها

Table 2. Sample Interview Excerpts

متن مصاحبه	شاخص
زیرساخت‌های فناوری مدرن و قوی می‌توانند کمک زیادی به سازمان‌ها بکنند تا کارایی‌شان بهتر شود، هزینه‌ها کم‌تر شود و در برابر چالش‌های دیجیتال قوی‌تر عمل کنند. این زیرساخت‌ها شامل سرورها، پایگاه‌های داده، شبکه‌های سریع و امن و سیستم‌های ابری هستند. برای این که این زیرساخت‌ها به‌خوبی کار کنند و هیچ‌گونه مشکلی نداشته باشند، باید به‌طور مرتب به‌روزرسانی و نگهداری شوند. این کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای دیجیتال خود را به‌خوبی پیش ببرند.	زیرساخت‌های فناوری
سازمان‌هایی که به همکاری دیجیتال اهمیت می‌دهند، می‌توانند از مزایای کار تیمی، اشتراک‌گذاری دانش و افزایش بهره‌وری برخوردار شوند. تقویت همکاری دیجیتال می‌تواند از طریق آموزش‌های مرتبط با ابزارهای دیجیتال، ایجاد فرهنگ همکاری و تشویق به استفاده از فناوری‌های جدید انجام شود.	همکاری دیجیتال
رهبران و مدیران باید به‌طور فعال در روند تغییر شرکت کنند و با ایجاد انگیزه و اعتماد، کارکنان را در این مسیر همراهی کنند. حمایت و رهبری خوب می‌تواند به کم کردن مقاومت و افزایش موفقیت در پیاده‌سازی تغییرات کمک کند. این امر موجب بهره‌وری بیشتر و توسعه اقتصادی سازمان و بکارگیری ابزارهای اقتصاد دیجیتال خواهد بود.	پشتیبانی و رهبری تغییر اقتصاد دیجیتال
داشتن برنامه‌های مؤثر برای ارتباطات دیجیتال می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا ارتباطاتشان را بهتر مدیریت کنند و به نیازهای داخلی و خارجی پاسخ بدهند. این برنامه‌ها باید به‌طور مرتب بررسی و به‌روز شوند تا با تغییرات فناوری و نیازهای سازمان هماهنگ باقی بمانند.	استراتژی‌های ارتباطات دیجیتال

آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد (گاترمن و همکاران، ۲۰۱۹) در کدگذاری انتخابی شاخص‌ها در سلسله روابطی به هم مرتبط شده که بیانی از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است. در مجموع، جهت ارائه الگوی مذکور ترتیب اولویت ۵ بعد، ۲۴ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص که در جدول ۳ بیان شده است.

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۵ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۹۸ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به‌منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقاله از بیان جدول محوری خودداری شد.

ج) کدگذاری انتخابی: مراحل بعد، انجام کدگذاری انتخابی بود. این مراحل، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای در میان مقوله‌های به دست

جدول ۳. جدول کدگذاری انتخابی

Table 3. Selective Coding Table

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بعد علی	سرمایه انسانی	۸
	سرمایه ارزشی دیجیتال	۵
	اقتصاد دیجیتال	۴
	تحول دیجیتال	۳
بعد زمینه‌ای	فرهنگ دیجیتال	۴
	حکمرانی دیجیتال	۴
	مدیریت تغییر	۵
	سبک‌های رهبری	۴
بعد مداخله‌گر	ارتباطات دیجیتال	۵
	سواد دیجیتال	۵
	آینده‌نگری	۳
	مهارت‌های نرم	۴
	شاخص‌های عملکردی	۴
بعد راهبردها	نقشه راه دیجیتال	۴
	مدیریت استعداد	۴
	دانشی محوری	۳
	شایسته‌سالاری	۳
	شفافیت سازمانی	۴
	چشم‌انداز سیستمی	۵
بعد پیامدها	کامیابی سازمانی و محیط کار	۳
	سازمان هوشمند	۵
	پایداری سازمانی	۵
	تجربه ذی‌نفعان	۴
	بازگشت سرمایه	۴

استفاده شد. مریام^۱ (۱۹۸۸) برای تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی، مواردی را پیشنهاد داده است:

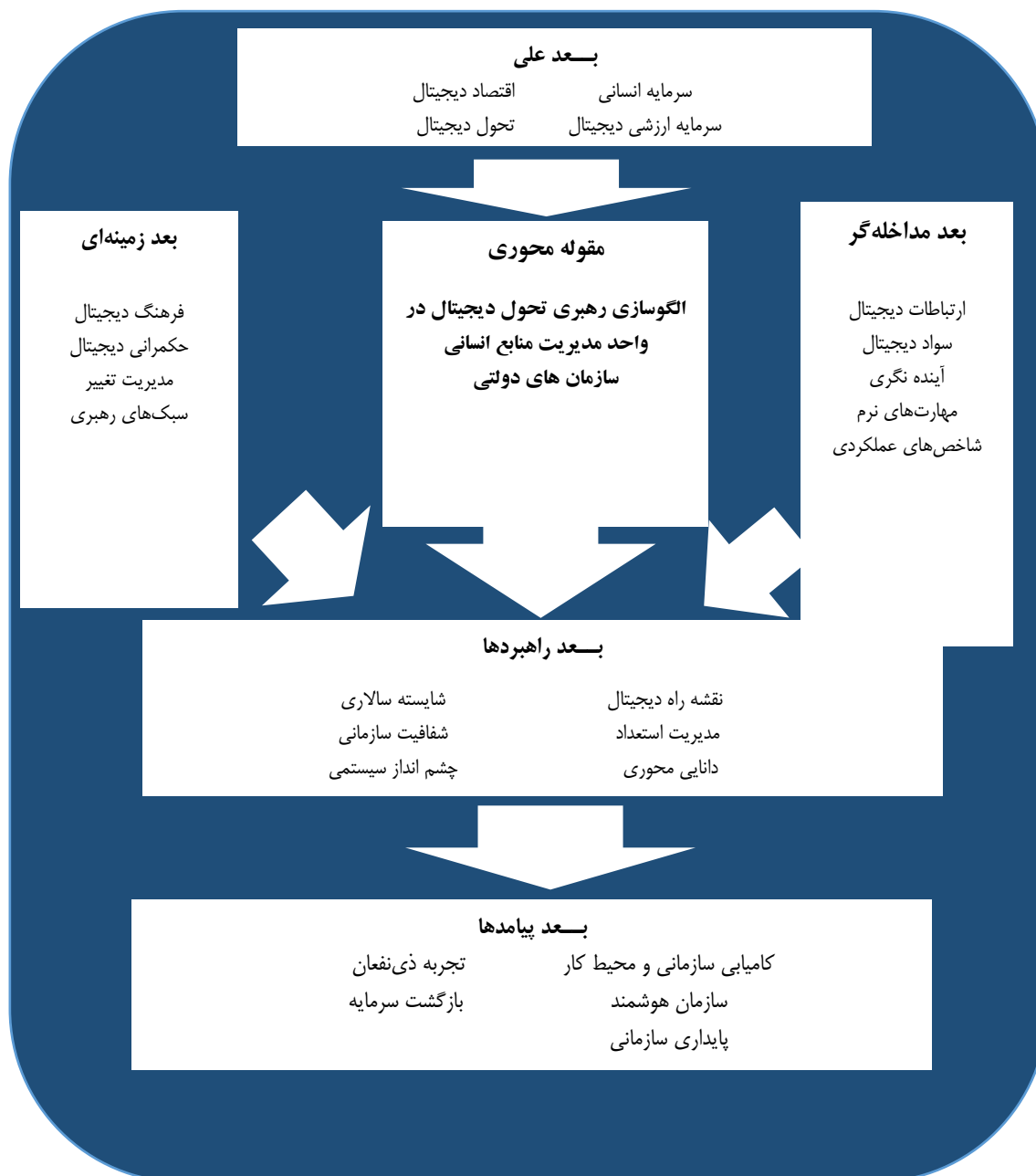
۱. کثرت‌گرایی: محقق از نظرات تخصصی سه تن از استادان مدیریت (استادان راهنما و مشاور) و دو تن از متخصصان رهبری تحول دیجیتال، استفاده کرده است
۲. بررسی‌های اعضا: بدین منظور کدگذاری‌ها و مدل نهایی به سه تن از مشارکت‌کنندگان عرضه و نظرات آن‌ها اخذ شد.
۳. مشاهده بلندمدت: بدین منظور داده‌ها به مدت چهار ماه از بهمن ۱۴۰۲ تا اردیبهشت ۱۴۰۳ جمع‌آوری شد
۴. کنار گذاشتن تعصبات: محقق در ابتدای تحقیق مفروضات، تمایلات نظری و تعصبات را شناسایی و به صورت آگاهانه تلاش نمود آن‌ها را در فرایند تحقیق، کنترل نماید.

د: اعتباریابی نظری الگو: (طراحی مدل رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسانی: راهکاری برای افزایش بهره‌وری اقتصادی در سازمان‌های دولتی)

در این مرحله از پژوهش، ابعاد، مؤلفه‌ها، و شاخص‌های مدل رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسانی با هدف افزایش بهره‌وری اقتصادی در سازمان‌های دولتی، به‌طور جامع و منسجم در قالب یک الگوی ساختاری تنظیم و تدوین شدند. این کار با هدف ایجاد یک چارچوب مفهومی و عملیاتی صورت گرفت که می‌تواند به مدیران منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان و های‌تک کمک کند تا به‌طور مؤثرتر از ابزارها و استراتژی‌های دیجیتال بهره‌برداری کنند. برای اطمینان از صحت و اعتبار این الگو، از فرآیند اعتبارسنجی توسط خبرگان

تئوریکی قوی باشد بلکه از نظر عملی قابل اجرا و مفید برای سازمان ها و مدیران منابع انسانی باشد. یافته های پژوهش طراحی مدل رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسانی: راهکاری برای افزایش بهره وری اقتصادی در سازمان های دولتی به شرح شکل ۱ می باشد:

به این ترتیب، اعتبار و کاربردپذیری مدل رهبری تحول دیجیتال، با هدف افزایش بهره وری برای سازمان های دولتی، مورد تأیید و تأکید قرار گرفت و پژوهشگران اطمینان حاصل کردند که الگو به طور کامل و صحیح نیازهای مدیران منابع انسانی را در شرایط دیجیتال امروزی برآورده می سازد. این مرحله از پژوهش باعث شد که مدل نهایی نه تنها از نظر



شکل ۱. الگوی رهبری تحول دیجیتال واحد مدیریت منابع انسانی

Figure 1. Digital Transformation Leadership Model for the Human Resources Management Unit

نشان داد هر یک از مؤلفه های به دست آمده، از شاخص های تشکیل شده اند که در قالب جدول ۴ بیان شده است.

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۵ بعد، ۲۴ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص تشکیل شده است. در نهایت، یافته های پژوهش حاضر

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مذکور

Table 4. Dimensions, Components, and Indicators of the Proposed Model

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بعد علی	سرمایه انسانی	مهارت‌ها و تخصص‌ها
		آموزش و توسعه
		تجربه کاری
		انگیزه و تعهد کارکنان
		خلاقیت و نوآوری کارکنان
		سلامت و رفاه کارکنان
		رضایت شغلی
		نرخ ترک خدمت
	سرمایه ارزشی دیجیتال	دارایی‌های دیجیتال
		دانش و مهارت‌های دیجیتال
		فرهنگ نوآوری دیجیتال
		زیرساخت‌های فناوری
		پذیرش و استفاده از فناوری‌های نوین
	اقتصاد دیجیتال	تجارت الکترونیک
		خدمات مالی دیجیتال
		بسترهای اقتصاد اشتراکی
		پلتفرم‌های دیجیتال
بعد زمینه‌ای	تحول دیجیتال	مدیریت تغییر دیجیتال
		یادگیری و توسعه دیجیتال
		مشتری مداری دیجیتال
	فرهنگ دیجیتال	پذیرش و تطبیق با فناوری‌های جدید
		همکاری و اشتراک‌گذاری دانش
		شفافیت و ارتباطات باز
		تمرکز بر تجربه مشتری
	حکمرانی دیجیتال	سیاست‌ها و مقررات دیجیتال
		امنیت و حفاظت از داده‌ها
		مدیریت ریسک دیجیتال
		ساختارهای حکمرانی فناوری اطلاعات
	مدیریت تغییر	استراتژی مدیریت تغییر
		پشتیبانی و رهبری تغییر
		آموزش و توسعه مهارت‌ها
		مشارکت و ارتباطات
	سبک‌های رهبری	مدیریت مقاومت و نظارت
		رهبری تحول‌گرا
		رهبری خدمت‌گزار
		رهبری مشارکتی
بعد مداخله‌گر	ارتباطات دیجیتال	رهبری تحول‌آفرین
		ابزارهای ارتباطی دیجیتال
		استراتژی‌های ارتباطات دیجیتال
		مدیریت ارتباطات چندکاناله
		تحلیل و ارزیابی ارتباطات دیجیتال
	سواد دیجیتال	فرهنگ ارتباطات دیجیتال
		سواد اطلاعاتی
		سواد رسانه‌ای

ادامه جدول ۴. ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های الگوی مذکور

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص ها
بعد مداخله گر	سواد دیجیتال	سواد امنیتی و حریم خصوصی
		سواد فناوری
		سواد تحلیلی
	آینده نگری	پیش بینی روندهای فناوری
		تحلیل و ارزیابی سناریوهای آینده
		توانمندی در برنامه ریزی استراتژیک
	مهارت های نرم	ارتباط مؤثر
		تفکر انتقادی و حل مسئله
		مدیریت زمان و سازمان دهی
	شاخص های عملکردی	همکاری و کار تیمی
		کارایی فرآیندها
		رضایت مشتری
		کیفیت محصولات و خدمات
		بازدهی مالی
بعد راهبردها	نقشه راه دیجیتال	اهداف استراتژیک دیجیتال
		طرح های پیاده سازی فناوری
		برنامه های آموزش و توانمندسازی
		معیارهای ارزیابی و اندازه گیری
	مدیریت استعداد	جذب استعدادهای دیجیتال
		توسعه و آموزش استعدادهای
		مدیریت عملکرد و ارزیابی
		برنامه های حفظ و انگیزش استعدادهای
	دانایی محوری	مدیریت دانش
		اشتراک گذاری دانش
	شایسته سالاری	نوآوری و توسعه توانمندی ها
		معیارهای ارزیابی و انتخاب
		فرآیندهای ارتقاء و توسعه
		عدالت و شفافیت در تصمیم گیری
	شفافیت سازمانی	افشای اطلاعات مالی و عملکردی
		شفافیت در تصمیم گیری های مدیریتی
		ارتباطات داخلی و اطلاع رسانی
		سیاست های پاسخگویی و مسئولیت پذیری
	چشم انداز سیستمی	یکپارچگی سیستم ها و فرآیندها
		توسعه پلتفرم های دیجیتال
		همکاری و ادغام با ذینفعان
		مدیریت داده ها و تحلیل های پیشرفته
		پاسخگویی به تغییرات بازار و فناوری
بعد پیامدها	کامیابی سازمانی و محیط کار	رضایت کارکنان
		کیفیت محیط کار
		ثبات و رشد سازمانی
	سازمان هوشمند	تحلیل داده های پیشرفته
		اتوماتیک سازی فرآیندها
		تصمیم گیری مبتنی بر داده
		پیش بینی و مدل سازی
		یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی

ادامه جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مذکور

بعد پیامدها	بعد پیامدها	بعد پیامدها
مدیریت منابع پایدار	پایداری سازمانی	بعد پیامدها
مسئولیت‌پذیری اجتماعی		
ثبات مالی و اقتصادی		
نوآوری پایدار		
توسعه سرمایه انسانی		
رضایت مشتریان	تجربه ذی‌نفعان	
تجربه کارکنان		
تعامل با تأمین‌کنندگان		
پاسخگویی و خدمات پس از فروش		
بازگشت مالی مستقیم	بازگشت سرمایه	
افزایش بهره‌وری		
کاهش هزینه‌های عملیاتی		
ارزش‌افزوده مشتری		

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری تحول دیجیتال برای مدیران منابع انسان و با هدف راهکاری برای افزایش بهره‌وری اقتصادی در سازمان‌های دولتی استان تهران انجام شد. یافته‌های این پژوهش به شناسایی و تبیین پنج بعد کلیدی و ۲۴ مؤلفه مرتبط با رهبری تحول دیجیتال پرداخت که در نهایت به درک بهتر تأثیرات این مدل بر عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

مدل رهبری تحول دیجیتال شامل ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی است که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. در بعد علی، مهم‌ترین مؤلفه‌ها شامل «سرمایه انسانی»، «سرمایه ارزشی دیجیتال»، و «اقتصاد دیجیتال» هستند. این مؤلفه‌ها به‌نوبه خود شامل شاخص‌هایی نظیر مهارت‌ها و تخصص‌ها، دارایی‌های دیجیتال و تجارت الکترونیک هستند که بر اهمیت و تأثیر سرمایه انسانی و اقتصادی دیجیتال در سازمان‌ها تأکید می‌کنند. در بعد زمینه‌ای، مؤلفه‌هایی نظیر «فرهنگ دیجیتال»، «حکمرانی دیجیتال»، و «مدیریت تغییر» مطرح شدند. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده نیاز به پذیرش فناوری‌های جدید، مدیریت مناسب داده‌ها و امنیت و مدیریت تغییرات دیجیتال هستند. فرهنگ دیجیتال و حکمرانی دیجیتال به‌عنوان عوامل زمینه‌ای کلیدی در موفقیت مدل رهبری تحول دیجیتال مورد تأکید قرار می‌گیرند.

بعد مداخله‌گر شامل مؤلفه‌هایی نظیر «ارتباطات دیجیتال»، «سواد دیجیتال»، و «آینده‌نگری» است. ارتباطات دیجیتال و سواد دیجیتال به‌عنوان عوامل مداخله‌گر مهم برای بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های دیجیتال در نظر گرفته شده‌اند. همچنین،

آینده‌نگری به پیش‌بینی و تحلیل روندهای فناوری کمک می‌کند که برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها ضروری است. در بعد راهبردها، مؤلفه‌های «نقشه راه دیجیتال»، «مدیریت استعداد»، «دانایی محوری»، و «شایسته‌سالاری» مطرح شده‌اند. این مؤلفه‌ها بر تدوین استراتژی‌های دیجیتال و مدیریت منابع انسانی تأکید دارند و به تحقق اهداف استراتژیک دیجیتال و توسعه استعدادها کمک می‌کنند.

در بعد پیامدها، نتایج مدل رهبری تحول دیجیتال بر روی مؤلفه‌هایی نظیر «کامیابی سازمانی و محیط کار»، «سازمان هوشمند»، «پایداری سازمانی»، و «تجربه ذی‌نفعان» تمرکز دارد. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده تأثیرات مثبت رهبری تحول دیجیتال بر رضایت کارکنان، کیفیت محیط کار و نوآوری پایدار هستند.

نتایج به دست آمده با پژوهش‌های زیر همسویی دارد، با پژوهش رحمتی و همکاران (۱۴۰۰) از حیث همکاری و کار تیمی، هم‌نواسازی منابع فناوری، منابع انسانی، برنامه‌ریزی چشم‌انداز دیجیتال، آمادگی برای مدیریت تغییر، سواد دیجیتال، مشتری‌مداری، استعداد مداری همسو بوده است، با پژوهش معجونی و رحیمی (۱۴۰۰) از حیث ارتباطات دیجیتال، اطلاعات و جهت‌گیری همسو بوده است و با پژوهش نوری و همکاران (۱۳۹۸) از حیث استراتژی دیجیتال، چشم‌انداز دیجیتال، استعداد دیجیتال، زیرساخت دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، ساختار سازمانی همسو بوده است و با پژوهش جلالی و همکاران (۱۴۰۳) از حیث استراتژی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، یادگیری تیمی و سازمانی همسو بوده است و پژوهش ماکاو و ستیب^۱

(۲۰۲۴) از حیث نوآوری، همکاری، فناوری دیجیتال، چشم انداز، از حیث نوآوری های دیجیتال و شبکه های رهبری همسو بوده استراتژی، چابکی همسو بوده است و راهایا و همکاران (۲۰۲۳) است.

References

- Abdoljabari, A., & Asghari, H. (2023). Prioritizing Digital Transformation Leadership Competencies in the Banking Sector Using a Fuzzy Approach. *10th International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting, and Economics in Iran*. (In Persian)
- Ahmadi, M., Ardalan, M.R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2022). The role of transformational leadership and successful intelligence in creative performance with the mediation of knowledge management and teachers' self-efficacy. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 12(46), 85-108. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>
- Alawiah, E. T., & Tukiran, M. (2024). Tinjauan Digital Leadership Dan Digital Transformation Berdasarkan Scoping Review. *J-SAKTI (Jurnal Sains Komputer Dan Informatika)*, 8(1), 185. <https://doi.org/10.30645/j-sakti.v8i1.777>
- Amini Hajibashi, A., Seyedjavadin, S.R., Amiri, M., & Ahmadali Yazdanpanah, A.A. (2019). Designing and Explaining Human Resource Leadership Agility Model for Higher Education Institutions. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 87-112. (In Persian) DOR: [20.1001.1.82548002.1398.11.2.4.6](https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946)
- Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics and Management*, 3(1), 93-100. <https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.135>
- 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. <https://doi.org/10.25300/misq/2013/37:2.3>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, 54(1), 129-137. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.005>
- Duan, J., Wang, X., Liu, Y., & Han, L. (2023). Linking paternalistic leadership to employee creativity: a meaning-based perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 283-303. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2021-0497>
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *Strategic Information Management*, 174-201. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2021-0338>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Gledson, B., Zulu, S. L., Saad, A. M., & Ponton, H. (2023). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation*, 24(1), 341-364. <https://doi.org/10.1108/ci-12-2022-0328>
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273-284. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008>
- Jalali, P., Salimi, M., Neinavaie, M., & Irannejad, P. (2024). Validation of the leadership model of digital transformation in the education of Alborz University of Medical Sciences, *Journal of*

- Human Resources Excellence, 5(2), 78-102. (In Persian) <https://doi.org/10.30495/EHR.1403.927109>
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Kurnia Rahayu, S., Budiarti, I. ., Waluya Firdaus, D., & Onegina, V. (2023). Digitalization and informal MSME: Digital financial inclusion for MSME development in the formal economy. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(1), 9–19. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i1.1056>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Majooni, H., & Rahimi, H. (2024). Investigating the relationship between digital leadership and creative performance through the mediating role of teachers' psychological empowerment. *Journal of Research in Educational Systems (JRES)*, 18(64), 35-54. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.425600.3080>
- Merriam, S. (1988) Case Study Reaserch in Education: A qualitative Approach, Sanfrancissco: Jossy- Bass, quoted from Maxwell, J.A. (1996) *Qualitative Reaserch Dasingn: An Interactive Approach*, Thousand, Oaks, CA: Sage.
- Molazahi, M., Salajeghe, S., Hasani Ahmadie, S., Firozabadi, A., & Jalali Javaran, R. (2022). Designing and Exercising the Power of LG Digital Leadership in the Education System of the Country (Case Study: Education of Sistan and Baluchestan Province). *Journal of Strategic Management Research*, 27(81), 147-175. (In Persian) DOR: [20.1001.1.22285067.1400.27.81.6.7](https://doi.org/10.22285067.1400.27.81.6.7)
- Mollazehi, M., Salajegheh, S., Firooz Abadi, A., & Shokooh, Z. (2022). Designing and validating a digital leadership model in the education system: A case study with a mixed approach. *Social Determinants of Health*, 8(1). <https://doi.org/10.22037/sdh.v8i1.38908>
- Nouri, M., Shah Hoseinim M.A., Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing A Conceptual Framework for Leading Digital Transformation in Iranian Companies. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(2), 211-242. (In Persian)
- Peng, Y., Alias, B. S., Mansor, A. N., & Ismail, M. J. (2024). Charting the evolving landscape of digital leadership in education: A systematic literature review. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(8), 5925. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5925>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In K. North, R. Maier, & O. Haas (Eds.), *Knowledge management in digital change* (pp. 209–218). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12
- Petry, T. (2018). *Digital Leadership. Knowledge Management in Digital Change*, 209–218. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12
- Rahmati Karahroodi, S., Shams Mourkani, Gh.R., Shamizanjani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Digital Leaders through Meta-Synthesis Method, *Human Resource Management Researches*, 13(1), 9-42. (In Persian) DOR: [20.1001.1.82548002.1400.13.1.1.5](https://doi.org/10.22548002.1400.13.1.1.5)
- Rahmati, S., Shams, G. R., Shami Zanjani, M., & Abolghasemi, M. (2018). Digital Leadership and the Challenges Ahead. *National Conference on Education and Human Capital Development*. (In Persian)
- Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/jbsed-06-2023-0050>
- Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>

- Seyyed Javadin, R., Amin, F., Rastegar, A.A., Raofi, S. (2021). Developing an organizational socialization model for Iranian banking system. *Transformation Management Journal*, 12(1), 1-22. (In Persian) <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.85250>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage Publications, Inc.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D., Cahalane, M., & . (2020). Beyond the Factory Paradigm: Digital Nomadism and the Digital Future(s) of Knowledge Work Post-COVID-19. *Journal of the Association for Information Systems*, 21, 1379–1401. <https://doi.org/10.17705/1jais.00641>
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>