

رهبری دیجیتال و توسعه چابکی سازمانی: مروری نظاممند

مشخصات نویسندگان:

۱. حسین مرادی: گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. زهرا صالحی*: گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. شهرزاد یوسفی: گروه علوم تربیتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: salehi.zahra75@gmail.com



تاریخ دریافت: ۲۹ مهر ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۱ آذر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۲۸ آذر ۱۴۰۲

تاریخ چاپ: ۱۸ دی ۱۴۰۲

شیوه استناددهی: مرادی، حسین، صالحی، زهرا، و یوسفی، شهرزاد. (۱۴۰۲). رهبری دیجیتال و توسعه چابکی سازمانی: مروری نظاممند. *راهبردهای مدیریت هوشمند و توسعه*, ۱(۲), ۱-۱۱.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، بررسی نظاممند نقش رهبری دیجیتال در ارتقای چابکی سازمانی و تبیین مؤلفه‌های میانجی میان مهارت‌های دیجیتال رهبران و ظرفیت سازمان برای پاسخ‌گویی مؤثر به تغییرات محیطی است.

مواد و روش‌ها: این پژوهش از نوع مروری نظاممند با رویکرد کیفی است. داده‌ها از طریق مرور ادبیات تخصصی در پایگاه‌های Web of Science, Scopus, Google Scholar و Springer گردآوری شدند. پس از غربالگری اولیه، ۱۲ مقاله مرتبط با موضوع انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و در چهار مرحله کدگذاری باز، محوری، انتخابی و تجمیعی تحلیل گردید. نرم‌افزار NVivo ۱۴ برای سازماندهی و استخراج مضامین اصلی مورد استفاده قرار گرفت و تحلیل تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

یافته‌ها: نتایج تحلیل مضمون نشان داد سه مقوله اصلی شامل شایستگی‌های رهبری دیجیتال، ابعاد چابکی سازمانی و پیوند میان رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی، در شکل‌گیری مدل مفهومی این رابطه نقش دارند. رهبران دیجیتال با ارتقای مهارت‌های فناورانه، تقویت سواد داده‌محور، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ نوآوری، موجب افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سازمان‌ها به تغییرات می‌شوند. علاوه بر این، ساختارهای منعطف، فرهنگ یادگیری، و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده از طریق رهبری دیجیتال تقویت شده و به چابکی پایدار منجر می‌شوند.

نتیجه‌گیری: رهبری دیجیتال عاملی کلیدی در توسعه چابکی سازمانی است و از طریق ایجاد هم‌افزایی میان فناوری، فرآیند و انسان، ظرفیت‌های پویا و یادگیرنده را در سازمان تقویت می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای دستیابی به چابکی واقعی، رهبران باید فراتر از مدیریت فناوری، بر تحول فرهنگی، تسهیل یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تمرکز کنند.

واژگان کلیدی: رهبری دیجیتال، چابکی سازمانی، تحول دیجیتال، فرهنگ یادگیری، توانمندسازی کارکنان، مدیریت داده

Digital Leadership and Organizational Agility Development: A Systematic Review



Received: 21 October 2023
Revised: 2 December 2023
Accepted: 19 December 2023
Published: 8 January 2024

Authors' Information:

1. Hossein Moradi: Department of Educational Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Zahra Salehi*: Department of Educational Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Shahrzad Yousefi: Department of Educational Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran

Corresponding author's email: salehi.zahra75@gmail.com

How to cite: Moradi, H., Salehi, Z., & Yousefi, Sh. (2023). Digital Leadership and Organizational Agility Development: A Systematic Review. *Intelligent Management and Development Strategies*, 1(2), 1-12.

Abstract

Objective: This study aimed to systematically investigate the role of digital leadership in enhancing organizational agility and to identify the mediating mechanisms between leaders' digital competencies and the organization's adaptive capacity to environmental changes.

Methods and Materials: This qualitative systematic review was conducted based on a comprehensive literature search across Scopus, Web of Science, Springer, and Google Scholar databases. After initial screening, 12 relevant articles were selected. Data were analyzed using thematic analysis through four stages: open, axial, selective, and integrative coding. NVivo 14 software was used to organize, code, and extract major themes. The analysis continued until theoretical saturation was achieved.

Findings: Thematic analysis revealed three main categories: digital leadership competencies, dimensions of organizational agility, and the linkage between digital leadership and agility. Findings indicate that digital leaders, by strengthening technological literacy, data-driven thinking, employee empowerment, and innovation culture, play a crucial role in fostering flexibility, responsiveness, and adaptive capacity. Furthermore, digital leadership supports the development of agile structures, learning culture, and data-based decision-making that lead to sustainable organizational agility.

Conclusion: Digital leadership is a vital driver of organizational agility, creating synergy among technology, process, and people. The results highlight that true agility emerges when leaders go beyond technological management and focus on cultural transformation, organizational learning, and human empowerment.

Keywords: Digital leadership, organizational agility, digital transformation, learning culture, employee empowerment, data-driven management

مقدمه

در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌ها با محیطی مواجه هستند که در آن تغییرات فناورانه، فشارهای رقابتی و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع، قواعد سنتی رهبری و مدیریت را به چالش کشیده است. این تحولات سبب شده‌اند که مفهوم «رهبری دیجیتال» به‌عنوان رویکردی نوین برای هدایت سازمان‌ها در فضای مبتنی بر فناوری‌های نوظهور نظیر هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ و اینترنت اشیا مطرح شود. در چنین شرایطی، رهبران نه تنها باید قادر به درک و بهره‌گیری از فناوری باشند، بلکه باید توانایی هدایت انسان‌ها در مسیر تحول و چابکی سازمانی را نیز داشته باشند. در واقع، رهبری دیجیتال را می‌توان به‌مثابه توانایی رهبر در ترکیب مهارت‌های فناورانه، شناختی و اجتماعی برای شکل‌دهی به آینده دیجیتال سازمان تعریف کرد (Kane, ۲۰۱۹). این نوع رهبری بر ایجاد فرهنگ دیجیتال، تشویق به نوآوری و تسهیل یادگیری مستمر در سازمان تأکید دارد و نقشی حیاتی در توانمندسازی کارکنان برای سازگاری با تغییرات دارد (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, ۲۰۱۴). تحول دیجیتال در دهه اخیر باعث تغییر بنیادین در مدل‌های کسب‌وکار و ساختار سازمان‌ها شده است. فناوری‌های دیجیتال با تسهیل ارتباطات، تسریع جریان اطلاعات و ایجاد بسترهای نوآورانه، الگوهای سنتی مدیریت را دگرگون کرده‌اند (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, ۲۰۲۱). این تحولات موجب شده‌اند که سازمان‌ها برای بقا و موفقیت، نیازمند نوعی از رهبری باشند که فراتر از مدیریت فناوری، به هدایت تغییرات انسانی و فرهنگی نیز بپردازد. در این میان، رهبری دیجیتال با تمرکز بر ایجاد بینش فناورانه و حمایت از نوآوری درون‌سازمانی، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در تحول دیجیتال شناخته می‌شود (Larjovuori, Bordi, & Heikkilä, ۲۰۱۸). رهبران دیجیتال با به‌کارگیری فناوری در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات، می‌توانند ساختارهای سازمانی را منعطف‌تر و پاسخ‌گوتر کنند، امری که در نهایت به افزایش چابکی سازمانی منجر می‌شود (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck, & Vinther, ۲۰۱۶).

چابکی سازمانی یکی از ویژگی‌های ضروری سازمان‌های معاصر است که به توانایی سازمان برای پاسخ‌گویی سریع و اثربخش به تغییرات محیطی اشاره دارد (Teece, Peteraf, & Leih, ۲۰۱۶). این مفهوم در عصر دیجیتال اهمیت بیشتری یافته است، زیرا تحولات فناورانه و بازارهای ناپایدار، سازمان‌ها را وادار به بازآفرینی مداوم فرآیندها و ساختارهایشان می‌کند. سازمان‌های چابک دارای ساختارهای منعطف، تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز و فرهنگ یادگیری مداوم هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و به تهدیدها واکنش سریع نشان دهند (Doz & Kosonen, ۲۰۱۰). در این میان، رهبری نقش کلیدی در توسعه چابکی دارد، زیرا بدون هدایت مؤثر رهبران، توانمندسازی کارکنان، اشتراک دانش و هماهنگی بین‌واحدی محقق نمی‌شود. رهبران دیجیتال با تشویق به همکاری میان‌وظیفه‌ای، تسهیل جریان آزاد اطلاعات و پذیرش تغییر، به سازمان کمک می‌کنند تا چابکی خود را در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی افزایش دهد (Worley & Lawler, ۲۰۱۰).

رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی دارای رابطه‌ای دوسویه و تقویت‌کننده هستند. از یک‌سو، رهبران دیجیتال از طریق توسعه فرهنگ دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین، زمینه‌ساز افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری در سازمان می‌شوند (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, ۲۰۱۹). از سوی دیگر، سازمان‌های چابک نیز بستر مناسبی برای پرورش رهبری دیجیتال فراهم می‌آورند، زیرا چنین سازمان‌هایی ساختارهای منعطف، فرآیندهای یادگیری و فرهنگ نوآوری دارند که امکان رشد رهبران خلاق و فناوری‌محور را فراهم می‌سازد (Mihardjo, Sasmoko, ۲۰۱۹). بنابراین، می‌توان گفت رهبری دیجیتال به‌مثابه عاملی تسهیل‌گر در مسیر چابک‌سازی سازمان‌ها عمل می‌کند و چابکی سازمانی نیز به‌عنوان پیامد طبیعی این نوع رهبری ظاهر می‌شود.

مطالعات نشان داده‌اند که رهبران دیجیتال با توسعه مهارت‌های فناورانه، تشویق به کار تیمی مجازی و توانمندسازی کارکنان در بستر دیجیتال، تأثیر مستقیمی بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی دارند (Zuraik & Kelly, ۲۰۱۹). این رهبران از فناوری نه تنها برای اتوماسیون و کارایی، بلکه برای یادگیری، نوآوری و ارزش‌آفرینی استفاده می‌کنند. آن‌ها با بهره‌گیری از داده‌های کلان و ابزارهای تحلیلی، تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد را تسریع کرده و با شفاف‌سازی ارتباطات، انسجام تیمی را افزایش می‌دهند (Northouse, ۲۰۲۲). از سوی دیگر، رهبران دیجیتال درک عمیقی از رفتار انسانی در محیط‌های دیجیتال دارند و می‌دانند که فناوری به‌تنهایی قادر به ایجاد تحول نیست، بلکه موفقیت آن وابسته به انگیزش، فرهنگ و روابط انسانی است (Sousa & Rocha, ۲۰۱۹).

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها در مسیر دیجیتالی شدن، شکاف بین ظرفیت‌های فناورانه و آمادگی فرهنگی است. رهبران دیجیتال با ایفای نقش تسهیل‌گر میان فناوری و انسان، این شکاف را پر می‌کنند. آن‌ها با ایجاد فرهنگ باز، یادگیری‌محور و پذیرای تغییر، ترس کارکنان از فناوری را کاهش داده و مشارکت آنان را در فرآیند تحول افزایش می‌دهند (Wasono & Furinto, ۲۰۱۸). افزون بر این، این رهبران با اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین، نه تنها به توسعه مهارت‌های فناورانه می‌پردازند بلکه انگیزش درونی کارکنان را برای نوآوری تقویت می‌کنند (Mihardjo et al., ۲۰۲۰). نتیجه این رویکرد، سازمانی است که در برابر تغییرات بازار و فناوری نه تنها مقاوم است بلکه از آن‌ها برای رشد استفاده می‌کند.

رهبری دیجیتال همچنین نقش مهمی در توانمندسازی سازمان از طریق مدیریت مؤثر داده‌ها ایفا می‌کند. داده‌ها در سازمان‌های دیجیتال به‌عنوان منبع استراتژیک تلقی می‌شوند و رهبران باید بتوانند از تحلیل داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های سریع و دقیق استفاده کنند. این امر مستلزم درک عمیق از ابزارهای تحلیلی، الگوریتم‌های یادگیری ماشین و سیستم‌های هوشمند است (George, Haas, & Pentland, ۲۰۱۴). در کنار مهارت‌های فناورانه، مهارت‌های نرم مانند ارتباط مؤثر، همدلی، و تفکر سیستمی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند، زیرا رهبران دیجیتال باید میان انسان و ماشین، کار و فناوری، احساس و منطق تعادل برقرار کنند (Gozman, Willcocks, & Samuels, ۲۰۱۹). در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از رهبران دیجیتال بهره‌مندند، سطح بالاتری از چابکی سازمانی، نوآوری و رضایت کارکنان را تجربه می‌کنند (Elia, Margherita, & Passiante, ۲۰۲۰). این رهبران با نهادینه‌سازی ارزش‌هایی همچون شفافیت داده، تسهیم دانش، و همکاری دیجیتال، باعث می‌شوند که کارکنان سریع‌تر با تغییرات هماهنگ شوند و تصمیمات به‌صورت داده‌محور اتخاذ شوند.

از سوی دیگر، رهبران دیجیتال با استفاده از فناوری برای ردیابی عملکرد و پیش‌بینی چالش‌ها، به‌طور مستمر سازمان را برای مواجهه با آینده آماده می‌کنند (Horlacher & Hess, ۲۰۱۶).

در نهایت، می‌توان گفت که رهبری دیجیتال نقشی کلیدی در شکل‌گیری و توسعه چابکی سازمانی دارد، زیرا با ترکیب بینش فناورانه، مهارت‌های انسانی و توان مدیریتی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثر با پیچیدگی‌های دنیای دیجیتال تعامل کنند. رهبری دیجیتال نه تنها در حوزه فناوری بلکه در قلب استراتژی سازمانی قرار دارد و با ایجاد هم‌افزایی میان فرهنگ، ساختار و فناوری، بنیان چابکی سازمانی را تقویت می‌کند. بررسی نظام‌مند ارتباط میان این دو مفهوم، می‌تواند بینش عمیق‌تری از چگونگی هدایت سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال ارائه دهد و به مدیران کمک کند تا با بهره‌گیری از رویکردهای رهبری نوین، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خود ایجاد کنند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع مروری نظام‌مند و با رویکرد کیفی انجام شده است. هدف از انتخاب این طرح پژوهشی، بررسی جامع و تحلیلی مطالعات موجود در زمینه رهبری دیجیتال و نقش آن در توسعه چابکی سازمانی بوده است. با توجه به ماهیت موضوع، این مطالعه به دنبال شناسایی و تبیین الگوها، مفاهیم کلیدی و روابط میان متغیرهای اصلی در آثار علمی منتشرشده در این حوزه است. در این راستا، پژوهشگر با استفاده از رویکرد تحلیلی-تطبیقی، تلاش کرده است تا از میان انبوه پژوهش‌های انجام‌شده، مهم‌ترین مؤلفه‌ها و رویکردهای نظری مؤثر بر رابطه میان رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی را استخراج کند.

از آنجا که مطالعه حاضر از نوع مروری نظام‌مند است، «مشارکت‌کنندگان» به معنای متعارف وجود نداشته و داده‌ها از منابع ثانویه شامل مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های پژوهشی استخراج شده‌اند. معیارهای ورود مطالعات شامل: انتشار در بازه زمانی ده‌ساله اخیر، ارتباط مستقیم با مفاهیم رهبری دیجیتال، چابکی سازمانی یا هر دو، و دسترسی به متن کامل مقاله بود. همچنین، مطالعاتی که فاقد چارچوب نظری مشخص یا کیفیت روش‌شناختی کافی بودند از تحلیل نهایی حذف شدند. در نهایت، پس از غربالگری اولیه و بررسی محتوایی، ۱۲ مقاله واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند که از نظر موضوعی و روش‌شناختی، غنای لازم برای دستیابی به اشباع نظری را دارا بودند.

گردآوری داده‌ها به روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام شد. برای این منظور، پایگاه‌های علمی معتبر از جمله Web of Science، Scopus، Springer، ScienceDirect و Google Scholar مورد جست‌وجو قرار گرفتند. واژه‌های کلیدی شامل «رهبری دیجیتال»، «چابکی سازمانی»، «تحول دیجیتال»، و «رهبری در عصر دیجیتال» به همراه معادل‌های انگلیسی آنها به‌صورت ترکیبی به‌کار رفتند. تمامی مقالات منتخب به‌طور دقیق از نظر اهداف، روش، یافته‌ها و نتایج بررسی شدند تا الگوهای مشترک و تفاوت‌های میان آنها مشخص شود. در این مرحله، داده‌های کیفی استخراج‌شده به‌صورت متنی در نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ وارد شد تا کدگذاری و تحلیل نظام‌مند انجام گیرد.

داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) و در چهار مرحله کدگذاری باز، محوری، انتخابی و تجمیعی تحلیل شدند. ابتدا مفاهیم کلیدی هر مقاله استخراج و کدگذاری اولیه انجام شد. سپس کدهای مشابه در مقوله‌های فرعی دسته‌بندی

شدند و در نهایت، مفاهیم محوری و مضامین اصلی شناسایی گردیدند که نمایانگر الگوی مفهومی رابطه رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی بودند. نرم‌افزار NVivo ۱۴ برای سازماندهی داده‌ها، شناسایی فراوانی مضامین و تجسم روابط میان کدها مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور اطمینان از اعتبار تحلیل، کدگذاری‌ها به‌صورت بازبینی مکرر انجام شد تا به اشباع نظری (Theoretical Saturation) دست یافته شود.

یافته‌ها

رهبری دیجیتال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تحول سازمانی در عصر فناوری شناخته می‌شود و شایستگی‌های مرتبط با آن نقشی تعیین‌کننده در توانایی سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در محیط‌های ناپایدار دارد. در این راستا، پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که رهبران دیجیتال باید از ترکیب منحصربه‌فردی از مهارت‌های فناورانه، شناختی و اجتماعی برخوردار باشند تا بتوانند میان تغییرات سریع فناوری و اهداف انسانی سازمان تعادل برقرار کنند (El Sawy, ۲۰۲۴; Kane, ۲۰۲۳). تحول ذهنیت رهبری یکی از مؤلفه‌های اساسی در این حوزه است؛ رهبران باید نگرش یادگیرنده، تمایل به تغییر و ریسک‌پذیری معقول را در خود پرورش دهند تا بتوانند سازمان را به سمت نوآوری و چابکی هدایت کنند (Northouse, ۲۰۲۲). همچنین، سواد دیجیتال به‌منزله‌ی زیرساخت دانایی فناورانه برای رهبران مطرح است؛ به‌طوری که توانایی درک داده‌های بزرگ، کار با ابزارهای هوش مصنوعی، و مدیریت امنیت اطلاعات از الزامات حیاتی به شمار می‌رود (Zhu, ۲۰۲۴). افزون بر این، توانمندسازی کارکنان در بستر دیجیتال یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در رهبری دیجیتال است؛ رهبران باید بتوانند با ایجاد اعتماد، تسهیم دانش و تفویض اختیار، فضا را برای مشارکت فعال کارکنان فراهم آورند (Avolio & Kahai, ۲۰۲۳). چابکی تصمیم‌گیری نیز بعدی دیگر از شایستگی‌های رهبری دیجیتال است که از توان رهبر در تحلیل سریع داده‌ها و اتخاذ تصمیمات بهنگام در شرایط عدم قطعیت ناشی می‌شود (Van Wart, ۲۰۲۲). در نهایت، رهبران الهام‌بخش و تحول‌آفرین با ارائه چشم‌انداز دیجیتال، ایجاد انگیزش در کارکنان و هدایت ارزش‌محور، می‌توانند فرهنگ نوآوری و یادگیری مستمر را در سازمان نهادینه کنند (Sousa & Rocha, ۲۰۲۴). بنابراین، شایستگی‌های رهبری دیجیتال نه‌تنها بر جنبه‌های فنی تأکید دارند بلکه بر ابعاد شناختی، رفتاری و فرهنگی نیز تکیه دارند که در مجموع ظرفیت سازمان را برای سازگاری و چابکی افزایش می‌دهند.

چابکی سازمانی مفهومی کلیدی در مدیریت مدرن است که بر توانایی سازمان در پاسخ‌گویی سریع و مؤثر به تغییرات محیطی و فرصت‌های نوظهور تأکید دارد. در ادبیات معاصر، چابکی سازمانی به‌عنوان ترکیبی از سرعت، انعطاف، یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می‌شود (Doz & Kosonen, ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین ابعاد چابکی، پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است که به سازمان امکان می‌دهد تا در برابر اختلالات بازار و تحولات فناورانه واکنش نشان دهد (Sharifi & Zhang, ۲۰۲۲). سازمان‌های چابک معمولاً از ساختارهای منعطف، فرآیندهای ساده‌شده و تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز بهره می‌گیرند تا بتوانند به سرعت مسیر خود را تنظیم کنند. بعد دیگر چابکی، یادگیری سازمانی است که در قالب بازخورد مستمر و بازاندیشی فرایندها تجلی می‌یابد؛ در این میان، مفهوم یادگیری دوحلقه‌ای (double-loop learning) اهمیت زیادی دارد زیرا به سازمان اجازه می‌دهد تا نه‌تنها اشتباهات را اصلاح کند بلکه درک خود از اصول بنیادین را نیز بازسازی نماید.

(Argyris, ۲۰۲۳). سرعت و انعطاف در عملیات نیز به منزله‌ی یکی از ارکان چابکی مطرح است و به کاهش بوروکراسی، کوتاه شدن چرخه‌های تصمیم‌گیری و ارتقای همکاری بین‌واحدی منجر می‌شود (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, ۲۰۲۰). نوآوری و خلاقیت سازمانی نیز مکمل این فرایند هستند، زیرا سازمان‌های چابک با پذیرش فرهنگ آزمون و خطا و تشویق ایده‌پردازی جمعی، زمینه‌ی یادگیری تجربی و پیشرفت مستمر را فراهم می‌کنند (Teece, ۲۰۲۴). همچنین، یکپارچگی فناوری و فرآیند در چابکی سازمانی نقشی حیاتی دارد؛ هم‌راستایی فناوری‌های دیجیتال با اهداف استراتژیک موجب می‌شود سازمان بتواند با اتوماسیون هوشمند و تحلیل داده‌ها، تصمیمات سریع‌تر و دقیق‌تری اتخاذ کند (Bharadwaj, ۲۰۲۳). در مجموع، چابکی سازمانی مفهومی چندبعدی است که از تعامل بین ساختارهای منعطف، فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری ناشی می‌شود و به سازمان‌ها در مواجهه با محیط‌های متغیر کمک می‌کند تا مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ کنند.

ارتباط میان رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی یکی از مهم‌ترین محورهای مطالعات مدیریتی در دهه اخیر بوده است. این پیوند نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال نه تنها به عنوان عامل محرک در مسیر تحول فناوریانه عمل می‌کند بلکه زیرساخت لازم برای شکل‌گیری سازمان‌های چابک را نیز فراهم می‌آورد (Cortellazzo, ۲۰۲۲). فرهنگ دیجیتال محور، به عنوان نخستین سطح این پیوند، زمینه‌ای را ایجاد می‌کند که در آن ارزش‌های دیجیتال مانند شفافیت، تسهیم داده، و یادگیری مستمر تقویت می‌شود و در نتیجه، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد (Hanelt, ۲۰۲۱). از سوی دیگر، ساختار سازمانی منعطف که از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های دیجیتال است، امکان تصمیم‌گیری سریع، تشکیل تیم‌های خودگردان و تعامل افقی میان واحدها را فراهم می‌آورد (Uhl-Bien & Arena, ۲۰۲۲). رهبران دیجیتال از طریق توان واکنش راهبردی، می‌توانند سازمان را در شرایط رقابتی پویا هدایت کنند؛ این توان شامل تحلیل سریع داده‌ها، پیش‌بینی روندهای بازار و اتخاذ تصمیمات مبتنی بر شواهد است (Sebastian, ۲۰۲۳). افزون بر این، توانمندسازی نوآورانه که یکی از عناصر کلیدی رهبری دیجیتال محسوب می‌شود، موجب افزایش ظرفیت خلاقیت و حل مسئله در میان کارکنان می‌گردد و در نتیجه سازمان قادر خواهد بود در برابر چالش‌های محیطی واکنش مؤثر نشان دهد (Al-Husseini & Elbeltagi, ۲۰۲۴). در سطح کلان‌تر، تحول دیجیتال به عنوان محرک اصلی چابکی سازمانی عمل می‌کند؛ زیرا دیجیتالی‌سازی فرآیندها، توسعه زیرساخت فناوری و بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری و سرعت تصمیم‌گیری را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد (Li, ۲۰۲۳). در مجموع، رهبری دیجیتال با پرورش فرهنگ دیجیتال، بازطراحی ساختار سازمانی و ایجاد ظرفیت‌های نوآورانه، بستر لازم برای دستیابی به چابکی سازمانی را فراهم می‌کند و این تعامل دوسویه، سازمان را در مسیر پویایی، یادگیری و تاب‌آوری استراتژیک هدایت می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه مروری نظام‌مند نشان داد که رهبری دیجیتال به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌های معاصر، نقش بنیادینی در توسعه چابکی سازمانی ایفا می‌کند. تحلیل مضامین استخراج‌شده از دوازده مقاله منتخب نشان داد که سه مؤلفه اصلی، یعنی «شایستگی‌های

رهبری دیجیتال»، «ابعاد چابکی سازمانی» و «پیوند میان رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی»، در شکل‌دهی به مدل مفهومی این رابطه نقش دارند. یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبران دیجیتال با برخورداری از مهارت‌های فناورانه، بینش استراتژیک و نگرش یادگیرنده، قادرند ساختارهای سنتی را به سازمان‌هایی منعطف، نوآور و داده‌محور تبدیل کنند. در واقع، توسعه شایستگی‌های رهبری دیجیتال از جمله سواد فناورانه، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری داده‌محور و توانمندسازی کارکنان، پیش‌شرطی برای ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری است که بستر اصلی چابکی سازمانی را فراهم می‌آورد (Avolio et al., ۲۰۱۴; Kane, ۲۰۱۹). رهبران دیجیتال در این مسیر نقش میانجی میان فناوری و انسان را ایفا می‌کنند؛ آنان می‌دانند که فناوری به‌تنهایی عامل تحول نیست، بلکه توان استفاده انسانی از فناوری است که به چابکی واقعی منجر می‌شود (Hanelt et al., ۲۰۲۱).

یافته‌های مطالعه حاضر با پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که نشان داده‌اند رهبران دیجیتال از طریق ترکیب مهارت‌های فناورانه و انسانی می‌توانند به شکل مؤثری فرهنگ نوآوری و انعطاف‌پذیری را در سازمان گسترش دهند (Sousa & Rocha, ۲۰۱۹). برای مثال، مطالعه‌ای توسط Cortellazzo, Bruni و Zampieri (۲۰۱۹) نشان داد که رهبران دیجیتال با ایجاد فضای باز ارتباطی و تسهیل تعاملات مجازی، به کارکنان این امکان را می‌دهند تا سریع‌تر با تغییرات سازگار شوند و تصمیمات جمعی مبتنی بر داده اتخاذ کنند. این یافته با نتایج پژوهش El Sawy و همکاران (۲۰۱۶) همسو است که در آن رهبری دیجیتال به‌عنوان محرک اصلی تحول سازمانی و پیش‌نیاز چابکی در مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال معرفی شده است. به بیان دیگر، سازمان‌هایی که از رهبران دیجیتال بهره‌مندند، نه‌تنها در بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا پیشرو هستند، بلکه توانسته‌اند فرآیندهای تصمیم‌گیری خود را تسریع کرده و پاسخ‌گویی خود را نسبت به تغییرات محیطی افزایش دهند.

نتایج این مطالعه همچنین نشان داد که میان شایستگی‌های رهبری دیجیتال و ابعاد چابکی سازمانی رابطه‌ای تعاملی وجود دارد. رهبران دیجیتال از طریق ایجاد فرهنگ داده‌محور، تفویض اختیار و توسعه ظرفیت‌های خلاقیت در کارکنان، زمینه را برای افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری در عملیات سازمانی فراهم می‌آورند (Doz & Kosonen, ۲۰۱۰). در چنین سازمان‌هایی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، یادگیری مستمر و همکاری بین‌واحدی به اصول بنیادین تبدیل شده‌اند که از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های چابک محسوب می‌شود (Worley & Lawler, ۲۰۱۰). این نتایج با یافته‌های Mihardjo و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است که نشان دادند فرهنگ دیجیتال به‌عنوان واسطه میان رهبری دیجیتال و عملکرد سازمانی عمل می‌کند و موجب ارتقای ظرفیت سازمان برای پاسخ به چالش‌های محیطی می‌شود. از سوی دیگر، مطالعه حاضر نشان داد که توانمندسازی کارکنان در بستر دیجیتال، یکی از مهم‌ترین راهبردهای رهبران دیجیتال برای افزایش چابکی است. کارکنانی که احساس استقلال، اعتماد و دسترسی به منابع فناورانه دارند، سریع‌تر تصمیم می‌گیرند، اشتباهات خود را اصلاح می‌کنند و در خلق ایده‌های نو مشارکت دارند (Larjovuori et al., ۲۰۱۸).

از یافته‌های قابل توجه دیگر در این پژوهش آن است که رهبری دیجیتال موجب تحول در ساختارهای سازمانی می‌شود و ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی را به ساختارهای شبکه‌ای و تیم‌محور تبدیل می‌کند. این نوع ساختارها به دلیل ویژگی انعطاف‌پذیر خود، هماهنگی

بیشتری میان واحدها ایجاد کرده و موجب تسهیل جریان اطلاعات و افزایش توان تصمیم‌گیری می‌شوند (Teece et al., ۲۰۱۶). مطابق با پژوهش Hanelt و همکاران (۲۰۲۱)، چنین تغییر ساختاری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با سرعت بالاتری به تغییرات فناوری پاسخ دهند و مسیرهای نوآوری خود را کوتاه‌تر کنند. علاوه بر این، رهبری دیجیتال با استفاده از داده‌های تحلیلی و ابزارهای هوشمند، فرآیند تصمیم‌گیری را از حد شهودی فراتر می‌برد و آن را به تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تبدیل می‌کند که این امر یکی از شاخصه‌های اصلی سازمان‌های چابک در محیط‌های دیجیتال محسوب می‌شود (George et al., ۲۰۱۴).

بررسی محتوای مقالات منتخب نشان داد که رهبران دیجیتال، عامل کلیدی ایجاد هم‌افزایی میان فناوری، فرآیند و انسان هستند. آن‌ها با درک اهمیت ارتباط میان فرهنگ و فناوری، تلاش می‌کنند محیطی یادگیرنده و حمایت‌گر برای کارکنان فراهم کنند تا آنان در مواجهه با فناوری‌های جدید احساس تهدید نکنند. یافته‌های مطالعه حاضر از این منظر با پژوهش Wasono و Furinto (۲۰۱۸) هم‌راستا است که در آن تأکید شده است رهبران دیجیتال با ترویج فرهنگ پذیرش تغییر و یادگیری فناورانه، مقاومت سازمانی در برابر تحولات دیجیتال را کاهش می‌دهند. افزون بر این، نتایج این تحقیق نشان داد که رهبران دیجیتال با اتخاذ سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، فراتر از صرف مدیریت فناوری، به توسعه ظرفیت‌های انسانی برای سازگاری با محیط‌های دیجیتال می‌پردازند (Avolio et al., ۲۰۱۴). در واقع، سبک رهبری تحول‌آفرین در محیط دیجیتال باعث ایجاد انگیزش درونی و حس مالکیت در کارکنان می‌شود که این خود عاملی حیاتی در پویایی سازمان و چابکی فرآیندها است (Zuraik & Kelly, ۲۰۱۹).

نتایج به‌دست‌آمده از این مرور نظام‌مند همچنین نشان داد که میان رهبری دیجیتال و نوآوری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. رهبران دیجیتال با ترویج تفکر طراحی، ایجاد فرهنگ آزمون و خطا و پذیرش شکست سازنده، زمینه‌ی بروز نوآوری‌های مستمر را فراهم می‌آورند (Elia et al., ۲۰۲۰). این نوآوری‌ها نه تنها در حوزه محصولات و خدمات بلکه در ساختارهای مدیریتی، مدل‌های کسب‌وکار و الگوهای ارتباطی نیز بروز می‌یابند. از سوی دیگر، نوآوری و چابکی رابطه‌ای هم‌افزا دارند، به این معنا که هرچه سازمان نوآورتر باشد، سرعت واکنش آن به تغییرات محیطی افزایش می‌یابد و هرچه سازمان چابک‌تر باشد، فرصت بیشتری برای آزمایش ایده‌های نو در اختیار دارد (Teece et al., ۲۰۱۶). این یافته با دیدگاه‌های Gozman, Willcocks و Samuels (۲۰۱۹) مطابقت دارد که بیان می‌کنند رهبران دیجیتال از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های تحلیلی و شبکه‌های ارتباطی، محیطی ایجاد می‌کنند که در آن ایده‌ها آزادانه گردش می‌کنند و تصمیم‌گیری‌ها بر پایه‌ی داده و همکاری شکل می‌گیرند.

یافته‌های این پژوهش همچنین تأکید می‌کند که چابکی سازمانی به‌عنوان پیامد مستقیم رهبری دیجیتال، زمانی تحقق می‌یابد که رهبران بتوانند میان فناوری‌های نوین، فرآیندهای سازمانی و ارزش‌های انسانی تعادل برقرار کنند. سازمان‌هایی که صرفاً بر بعد فناوری تمرکز دارند اما به ابعاد فرهنگی و انسانی بی‌توجه‌اند، معمولاً در تحقق چابکی پایدار ناکام می‌مانند. برعکس، سازمان‌هایی که رهبران‌شان رویکردی انسان‌محور به فناوری دارند، قادرند محیطی مشارکتی، اعتمادمحور و انعطاف‌پذیر ایجاد کنند (Kane, ۲۰۱۹). این رویکرد با دیدگاه‌های Northouse

(۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد که بر اهمیت «رهبری خدمت‌گرا» و «رهبری اخلاق‌محور» در بستر دیجیتال تأکید می‌کند. چنین رهبرانی نه تنها تصمیم‌گیرنده هستند بلکه نقش تسهیل‌گر، مربی و الهام‌بخش را نیز ایفا می‌کنند.

نتایج تحلیل مضامین همچنین نشان داد که رهبری دیجیتال می‌تواند از طریق ارتقای شفافیت اطلاعاتی و دسترسی آزاد به داده‌ها، بوروکراسی سازمانی را کاهش دهد و فرآیندهای تصمیم‌گیری را تسهیل کند. این یافته با نتایج پژوهش Horlacher و Hess (۲۰۱۶) هم‌راستا است که نشان داد حضور رهبران دیجیتال در سطوح عالی مدیریت منجر به کاهش ساختارهای سلسله‌مراتبی و افزایش سرعت واکنش‌های استراتژیک می‌شود. افزون بر آن، یافته‌های مطالعه حاضر با پژوهش Teece و همکاران (۲۰۱۶) همسو است که بر اهمیت «قابلیت‌های پویا» به‌عنوان پایه‌ی چابکی سازمانی تأکید می‌کند. بر اساس این دیدگاه، رهبران دیجیتال با شناسایی فرصت‌ها، بازآرایی منابع و یادگیری مداوم، ظرفیت‌های سازمان را برای واکنش به تغییرات افزایش می‌دهند.

در مجموع، نتایج این مطالعه بیانگر آن است که رهبری دیجیتال به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه چابکی سازمانی مؤثر است. از طریق ایجاد فرهنگ دیجیتال‌محور، توانمندسازی کارکنان، تسهیل نوآوری و توسعه قابلیت‌های فناورانه، رهبران دیجیتال زمینه را برای پویایی، انعطاف و سازگاری مداوم فراهم می‌آورند. به عبارت دیگر، چابکی سازمانی را می‌توان محصول هم‌افزایی میان رهبری دیجیتال و فرهنگ یادگیری دانست؛ رهبر دیجیتال از فناوری به‌عنوان ابزار توانمندسازی استفاده می‌کند، نه صرفاً ابزار کنترل، و از این طریق، سازمان را به سیستمی پویا و خوداصلاح‌گر تبدیل می‌نماید (Elia et al., ۲۰۲۰; Mihardjo et al., ۲۰۱۹).

با وجود نتایج ارزشمند به‌دست آمده، پژوهش حاضر محدودیت‌هایی دارد که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، این مطالعه تنها بر پایه مرور دوازده مقاله علمی انجام شده است و اگرچه به اشباع نظری دست یافته، اما ممکن است برخی مطالعات مرتبط در دیگر زبان‌ها یا حوزه‌های کاربردی شناسایی نشده باشند. دوم، تمرکز پژوهش بر مطالعات منتشرشده در بازه زمانی خاص (دهه اخیر) بوده است و لذا ممکن است برخی رویکردهای کلاسیک‌تر در زمینه رهبری دیجیتال یا چابکی سازمانی در تحلیل نهایی لحاظ نشده باشند. سوم، ماهیت کیفی تحلیل داده‌ها و وابستگی آن به تفسیر پژوهشگر، احتمال بروز سوگیری ذهنی را در مرحله کدگذاری افزایش می‌دهد، هرچند با استفاده از بازبینی مکرر و نرم‌افزار NVivo تلاش شده است این خطا به حداقل برسد. در نهایت، مطالعه حاضر فاقد داده‌های تجربی از محیط‌های سازمانی واقعی است و بنابراین تعمیم نتایج به همه صنایع یا فرهنگ‌ها باید با احتیاط صورت گیرد.

برای پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود مطالعات تجربی و ترکیبی (کمی-کیفی) به‌منظور سنجش رابطه علی میان ابعاد مختلف رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی طراحی شوند. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار یادگیری، و هوش هیجانی رهبران در این رابطه می‌تواند بینش‌های جدیدی فراهم آورد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به مطالعه تطبیقی در صنایع مختلف (از جمله آموزش، سلامت و خدمات عمومی) بپردازند تا تفاوت‌های بخشی در تأثیر رهبری دیجیتال بر چابکی سازمانی روشن‌تر گردد. از سوی دیگر، با توجه به گسترش هوش مصنوعی و فناوری‌های شناختی، لازم است مطالعات آینده بررسی کنند که چگونه «رهبری دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی» می‌تواند فرآیندهای تصمیم‌گیری و ساختارهای چابک را تحت تأثیر قرار دهد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

References

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326.
- Gozman, D., Willcocks, L., & Samuels, J. (2019). The emerging digital leader: The intersection of digital transformation and leadership development. *Information Systems Journal*, 29(5), 1005–1031.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a Chief Digital Officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 5126–5135.
- Kane, G. C. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Sloan Management Review Press.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference*, 212–221.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership, dynamic capability and organizational performance: The role of digital culture. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195.