

رهبری دیجیتال در روابط عمومی ها و سازمانهای رسانه ای

Digital governance in public relations media organizations

* شهناز علی محمدی

دانشجوی دکترای دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب

چکیده:

هر روز که می گذرد به تعبیر مک لوهان در خصوص دهکده جهانی نزدیک تر می شویم و این مفهوم با مصداق‌هایی عینی بیش از پیش برایمان ملموس تر می گردد. مشاغل، ابزارها و حتی هویت ها دستخوش تغییر جدی و چالشی می شوند. دهکده جهانی که بر بستری دیجیتالی در حال ایجاد و تکامل است، نیازمند رهبران دیجیتال توانمند می باشد. رمز موفقیت و برگ برنده سازمانها، بویژه سازمانهای رسانه ای و روابط عمومی ها که به نوعی سازمان رسانه ای محسوب می شوند، همانا برخورداری از مدیران و رهبران دیجیتال در سازمانهای رسانه ای به عنوان مهم ترین مولفه های مدیریت است. هدف از این مقاله، بررسی روند تکامل مفهوم رهبری دیجیتال، مولفه های رهبری دیجیتال، احصاء میزان توجه مطالعات و پژوهشهای علمی جهانی به مقوله رهبری دیجیتال و بیان ویژگیهای رهبران دیجیتال است. روش پژوهش: این پژوهش از جمله تحقیقات توصیفی-تفسیری است که با روش مطالعه اسنادی صورت گرفته است. در این پژوهش از تحلیل محتوای سیستماتیک مرور ادبیات به عنوان رویکرد تحقیق استفاده شده است. این پژوهش در مدت پنج ماه و با مطالعه و بررسی مقالات، کتب و پایگاههای اطلاعاتی ملی و بین المللی انجام گرفته است.

رهبری دیجیتال، تحول دیجیتال، سازمانهای رسانه ای، رسانه های نوین

مقدمه:

امروزه بسیاری از روابط عمومی ها با توجه به سرعت تحولات دیجیتال، با در اختیار داشتن ابزارهای رسانه ای و حضور در عرصه های نوین اطلاع رسانی، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای جدید در مدیریت سازمان رسانه ای خود هستند و سعی در تاثیرگذاری و هدایت افکار عمومی دارند. رسانه ها از مهمترین ابزار دسترسی به اخبار و اطلاعات در هر جامعه ای محسوب می شوند و مدیریت آنها یکی از نقاط مهم اتصالشان با نظامهای سیاسی و اجتماعی است. رشد چشمگیر انواع رسانه های جمعی در چند دهه اخیر و افزایش نقش های اجتماعی آنها باعث شده است که آنها از ابعاد مختلف مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرند و یکی از این ابعاد، بعد مدیریتی آنها است. ویژگیهای خاصی در سازمانهای رسانه ای وجود دارد که مدیریت آنها را نسبت به دیگر سازمانها متمایز می سازد.

روشندل اربطانی (1394) در تحقیق خود مولفه های زیر را به عنوان ویژگی خاص سازمانهای رسانه ای بر شمرده و مورد بررسی قرار می دهد؛ چند ماهیتی بودن، تنوع کارکردی، تفاوت در ماهیت گیرندگان خدمات، تفاوت در ماهیت محصول، درگیری مداوم با قوانین، حساسیت های منابع انسانی، ماهیت محیط، چالش ایجاد تعادل بین خواسته های نظام سیاسی و افکار عمومی، دشواری سنجش اثربخشی، در معرض ارزیابی و قضاوت دائمی بودن، شبکه گسترده و سریع توزیع و نهایتاً اهمیت عامل زمان. به موارد فوق می توان یک پارادایم عمومی حاکم بر همه ی جوانع را نیز ذکر کرد و آن حکمرانی دیجیتال و به تبع آن هژمونی دیجیتال است که از آن گریزی نیست. آنچه امروز سازمانهای رسانه ای به عنوان یک چالش دائمی با آن مواجه هستند، مدیریت و رهبری دیجیتال در عصر دیجیتال است. عصری که هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و متاورس جهان جدیدی را رقم زده است که حتی هویتها را باز تعریف می نماید. پیشرفت تکنولوژی باعث تغییرات گسترده مفاهیم شده است. تکنولوژی های دیجیتال با تاثیر بر تمام ابعاد زندگی روز مره بشر در همه ی مسائل و علوم مختلف اعمال نفوذ میکنند. این مسئله از آزمایشگاههای زمین شناسی تا سفینه های فضایی مؤثر بوده است. فن آوری های جدید به خصوص تکنولوژی های دیجیتال فرصت های جدید کسب و کار و مدل ها و تحولات عمده ای را در بخش های مختلف ایجاد کرده اند. فن آوری های جدید نیازمند دسترسی به مهارت های لازم در همه سطوح به ویژه در سطح رهبری با افزایش استفاده از تکنولوژی های دیجیتال، نیاز به یافتن، انواع مختلفی از سازمان ها برای پرورش کسی که قادر به استفاده از تکنولوژی های دیجیتال در جهت پیشرفت سازمان باشد کمک کند. انتظار می رود که در اروپا تا سال 2025 نیاز به اشتغال حدود 50000 نفر رهبر دیجیتال یا تا سال 2050 حدود 450000 شغل در این حیطه داشته باشند هرزوک و آکر(2017)¹

در زمانهای مختلف شبکه های رهبری متفاوتی مورد نیاز است. در طول تاریخ، رهبری بر اساس الگوهای مختلفی نظیر، قدرت، اقتدار و تواناییهای شخصی بوده است، ناربونا (2016)². به علاوه این موضوع بستگی به قوانین سازمانهایی دارد که چگونگی نفوذ رهبران را مشخص میکنند. تغییرات تکنولوژی در دهه های گذشته، مفاهیم جدیدی از رهبری را تعریف کرده است. به عنوان مثال، در تحلیل جنبشهای جدید و انقلابهای اجتماعی، کاستلز ادعا میکند که امروزه بیشتر شرکتها و سیستمها از فناوریهای بهروز استفاده میکنند، که به این طریق میتوانند نفوذ خود را گسترش دهند. از آنجایی که اصطلاح رهبر دیجیتالی به عنوان "رابطه نفوذ" نامیده می شود، فناوری به یک ابزار ضروری برای تقویت و دستیابی این برتری تبدیل میشود، مهمتر از آن، اینکه انتظار می رود نسلهای مختلف را با هم متحد سازد.

در سالهای اخیر، بسیاری از نویسندگان به صورتی مبهم به اصطلاح "رهبری دیجیتال" اشاره کرده اند که به اتفاق نظر، همگی معتقد هستند که: رهبری دیجیتال کسی است که توانایی ایجاد یک دیدگاه برای یک شرکت را دارد، در حالی که مدیریت دیجیتال توانایی مدیریت افراد، فرآیندها و تکنولوژی را برای اجرای یک رویکرد دارا می باشد. رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که می توانند دانش کسب و کار را با تجربه و درک بالا و با توانایی توسعه راهبردهای تحول دیجیتالی ترکیب کنند که به طور کامل با هماهنگی و حمایت از اهداف مورد توافق میباشد. آنها رهبرانی هستند که دارای اعتماد به نفس و

1- Herzog& Acker

2 - Narbona

مهارت‌های شخصی هستند تا تغییرات سازمانی را با تغییر دیجیتال را مدیریت کنند. توپسی (2016)³

تانیرو⁴ (2018) رهبری دیجیتال را فرایندی می‌داند که به یک معماری چابک فناوری اطلاعات و کسب و کار نیاز دارد تا ایده‌ها را به سرعت زنده کند و در نتیجه فرهنگ نوآوری را بهبود بخشد و حفظ کند. به گفته استانا⁵ (2018) رهبری دیجیتال یک فرایند نفوذ اجتماعی است که توسط فناوری تسهیل می‌شود و می‌تواند در سطح هر سازمانی رخ دهد و هدف آن تاثیرگذاری بر نگرش، احساسات، اندیشه، رفتار و عملکرد یک فرد، گروه یا سازمان است. می‌هاردجو⁶ (2019) معتقد است که رهبری دیجیتال محصول فرهنگ و مهارت دیجیتال است.

موسسه کپچمینی در گزارش سال ۲۰۱۷ خود با عنوان «حکمرانی دیجیتال»، از ضرورت وجود ساختار راهبری در سازمان سخن گفته و معتقد است که نباید مقوله حکمرانی به حال خود رها گردد. دو مسئولیت کلان بر عهده حکمران تحول دیجیتال می‌باشد:

- تخصیص: اقدامات دیجیتال نیازمند منابع متنوعی هستند. حکمران تحول دیجیتال با شناخت دقیق منابع سازمانی، بسته به نوع نیازها، مسئول تخصیص آن می‌باشد.
 - هماهنگی: هر واحد وظائف مشخصی در زمینه دیجیتالی سازی بر عهده دارد، وظیفه اصلی حکمران تحول دیجیتال، ایجاد هماهنگی میان این اقدامات است تا از هدر رفت منابع جلوگیری نماید.
- حکمرانی دیجیتال، با تعیین وظائف افراد در پیشبرد اهداف تحول دیجیتال نقش مهمی در کنترل روند این تغییر اساسی در سازمان ایفا خواهد نمود. یک حکمران دیجیتال باید به مؤلفه‌های حکمرانی توجه ویژه داشته باشد که شکل زیر نمایش داده شده است.



سازمان‌هایی که توانسته‌اند حکمرانی دیجیتال را در سطح سازمان ایجاد نمایند، در سفر پر چالش تحول دیجیتال، مزیت‌های متعددی نسبت به سایر سازمان‌ها خواهند داشت. برخی از این مزیت‌ها عبارت‌اند از (دلون و همکاران، ۲۰۱۸):

³ -Thupsee

⁴ - Tanniru

⁵ - Stana

⁶ - Mihardjo

ایجاد ساختار افقی و تخت در سازمان

فرهنگ دموکرات

درک متقابل فناوری اطلاعات و کسب‌وکار

دنیای امروز دنیای پیچدگی‌ها، تغییر و به تعبیر بهتر، دنیای پیشرفت است. با توجه به انقلاب چهارم صنعتی که دنیا را در تمامی ابعاد دچار تغییر و تحول نموده است، ضروری است سازمانهای رسانه ای برای موفقیت و اثرگذاری مناسب بر مخاطبان و در جهت پویایی و پایایی، از رهبران توانمند دیجیتال بهره گیرند تا بقا و پیروزی آنان حاصل شود. بدون شک رهبری دیجیتال از چالش های امروز سازمانها، بویژه سازمانهای رسانه ای می باشد که غفلت از آن موجبات عقب ماندگی و در نهایت زوال سازمان را به همراه خواهد داشت. در راستای همین ضرورت، پژوهش حاضر به منظور بررسی سیر تطور مفهوم رهبری دیجیتال و جایگاه آن در قاموس مطالعاتی و توجه صاحب نظران و پژوهشگران انجام گرفت. پژوهش حاضر در پاسخ به این سوال انجام گرفته است؛ سیر توجه به مولفه های رهبری دیجیتال در مطالعات و پژوهشهای جهانی چگونه می باشد؟ ذیل این سوال به سوال جزئی تر درخصوص مولفه های رهبری دیجیتال نیز پاسخ داده شده است. در پژوهش حاضر پس از بررسی اسناد و پایگاههای اطلاعاتی علمی جهانی، ضمن شناسایی برخی تحقیقات در خصوص رهبری دیجیتال، سیر تحول مفهومی رهبری دیجیتال با ترتیب زمانی و تاریخی آن تبیین گردید. به دنبال آن ویژگیهای رهبران دیجیتال از نقطه نظر صاحب نظران توصیف شده است.

روش شناسی :

این پژوهش از جمله پژوهشهای توصیفی- تفسیری می باشد که با استفاده از مطالعه و بررسی اسناد(مقاله، پایگاههای اطلاعاتی علمی، پایان نامه ها، کتب و...) به بیان مولفه ها و مفاهیم پرداخته است. پژوهش حاضر در پاسخ به این سوال انجام گرفته است؛ سیر توجه به مولفه های رهبری دیجیتال در مطالعات و پژوهشهای جهانی چگونه می باشد؟ ذیل این سوال به سوال جزئی تر درخصوص مولفه های رهبری دیجیتال نیز پاسخ داده شده است. در این پژوهش از تحلیل محتوای سیستماتیک مرور ادبیات به عنوان رویکرد تحقیق استفاده شده است. این یک استراتژی سیستماتیک، کمی و کیفی برای انجام مرور ادبیات است که ممکن است در هر دو حوزه مورد استفاده قرار گیرد. ویلدینگ⁷ و همکاران (2012).

در این پژوهش از تحلیل محتوای سیستماتیک مرور ادبیات به عنوان رویکرد تحقیق استفاده شده است. این یک استراتژی سیستماتیک، کمی و کیفی برای انجام مرور ادبیات است که ممکن است در هر دو حوزه مورد استفاده قرار گیرد. کیفیت و کمیت تحقیق در مورد مفهوم رهبری دیجیتال، که در عصر دیجیتال سرچشمه گرفته و ممکن است یک الزام در نظر گرفته شود، در ادبیات بسیار مورد بحث است. برای کمک به مطالعه آینده، یک بررسی مفهومی دقیق از ادبیات رهبری دیجیتال انجام شد. در نتیجه این مطالعه با عنوان "رهبری دیجیتال چیست؟" برای پاسخگویی به سوالات زیر انجام شد: "چه ویژگی هایی یک رهبر را به عنوان یک رهبر دیجیتالی تعریف می کند؟" و "اهمیت رهبر دیجیتال چیست؟" برای اطمینان از کیفیت داده ها، تأکید بر مطالعات منتشر

شده در مجلات علمی معتبر است. اکثر بررسی ها با استفاده از انتشارات پایگاه های داده اسکوپوس⁸ و شبکه ی علم⁹ انجام شد.

جدا از پایگاه های اطلاعاتی اسکوپوس و شبکه علم ، جستجوی گوگل اسکولار¹⁰ برای کشف مقالات تکمیلی مرتبط انجام شد. پنج کلمه کلیدی از پایگاه های داده مشخص شده بر اساس ادبیات انتخاب شدند. با توجه به ارتباط رهبری با مؤلفه دیجیتال، ترکیبی از عبارات "دیجیتال"¹¹ و "تحول دیجیتال"¹² تحت عنوان "رهبری"¹³ تولید شد.

یافته ها :

پژوهشهای فراوانی درخصوص رهبری دیجیتال انجام پذیرفته است که با توجه به اهداف پژوهش حاضر سعی شد پژوهشهایی برای ارائه انتخاب شوند که بر شایستگی های رهبران دیجیتال برای برعهده گرفتن نقش رهبری تاکید داشته اند.

جدول شماره 1: پژوهشهای انجام گرفته در حوزه ی رهبری دیجیتال (با تاکید بر سیرزمانی)

پژوهشگران	عنوان/ هدف پژوهش	روش تحقیق	ابزار گردآوری داده	یافته ها
فریتر ¹⁴ (2009)	معرفی پیشرانهای تعریف نقش دیجیتال به عنوان عواملی که سبب روی آوری شرکتها به نقش رهبر دیجیتال شده است	کیفی	بررسی اسناد و مشاهده	پیشرانهای دیجیتال و زیرساختهای دیجیتال نقطه عزیمت مدیریت به سمت رهبری دیجیتال است
بهارادواج ¹⁵ و همکاران (2013)	- دسته بندی شایستگیهای رهبران دیجیتال در قالب دو مجموعه شایستگیهای نرم و سخت -معرفی ساختارهای ایفای نقش رهبران دیجیتال، ضمن شناسایی اهداف و وظایف در هر يك از این ساختارها	کیفی	مصاحبه، بررسی اسناد و مشاهده	شناسایی ویژگیهای فکری/نگرشی و رفتاری احصاء نقش های رهبران دیجیتال

⁸ - Scopus

⁹ - Web of Science

¹⁰ - Google Scholar

¹¹ - Digital

¹² - Digital Transformation

¹³ - Leadership

¹⁴ - Ferriter

¹⁵ - Bharadwaj

الکویست ¹⁶ (2014)	-در سه سطح پیشنهاد مدل تغییر اجتماعی فرد، گروه و جامعه به منظور پرورش نسل جدید رهبران -معرفی شایستگیهای مورد توجه در پرورش رهبران دیجیتال با تأکید بر اهداف کلیدی نقش رهبران دیجیتال	کیفی	بررسی اسناد	طراحی مدل تغییر در راستای تربیت رهبران دیجیتال
ولنتاین استوارت ¹⁷	9 -بررسی مجموعه ای از اقدامات و فعالیت‌هایی که رهبران دیجیتال در راستای تحقق اهداف دیجیتالی شدن انجام می دهند .معرفی ساختارهای بهینه ایفای نقش رهبری دیجیتال به تناسب ویژگیهای سازمانهای عصر دیجیتال و شناسایی شایستگیهای لازم جهت ایفای نقش رهبری دیجیتال	آمیخته	بررسی اسناد مصاحبه پرسشنامه	احصاء اقدامات لازم جهت تحقق دیجیتالی شدن در سازمان(اقداماتی که توسط رهبران دیجیتال باید انجام پذیرد) - تبیین شایستگی های دانشی، فکری و رفتاری برای ایفای نقش رهبری
فسر ¹⁸ (2016)	- بررسی فاکتورهای شکل دهنده نقش رهبر دیجیتال - بررسی ساختارهای ایفای نقش رهبران دیجیتال - تبیین اهداف نقش رهبر دیجیتال با در نظر گرفتن وظایف این نقش در تحقق اهداف	کیفی	مصاحبه	شناسایی و تبیین مولفه های شخصیتی و فنی رهبران دیجیتال در سازمانها
فردریک ¹⁹ و همکاران (2017)	ارائه چارچوبی برای شناسایی و تبیین شایستگیهای رهبران دیجیتال با در نظر گرفتن	آمیخته	مصاحبه و پرسشنامه	تدوین مدل شایستگیهای رهبران دیجیتال با تأکید بر نقشهای آنان

¹⁶ - Ahlquist

¹⁷ - Valentine & Stewart,2015

¹⁸ - Feser

¹⁹ - Friedrich

			مجموعه اي از نقشه‌هاي رهبران ديجیتال	
شناسایی عناصر توانمندی و مهارت‌های مورد نیاز رهبران دیجیتال برای برعهده گرفتن نقش رهبر	بررسی اسناد و مشاهده	کیفی	-تبیین اهداف شکل گيري نقش رهبر دیجیتال -تحليل وظائف این نقش در هر يك از ساختارهاي پیشنهادي ایفای نقش -ارائة مجموعه‌اي از مهارتها و توانمندیها مورد نیاز رهبران دیجیتال	دالستورم ²⁰ و همکاران (2018)
تهیه سپاه وظایف نقش رهبری دیجیتال با تأکید بر شایستگیهای ایفای نقش	مصاحبه و پرسشنامه	آمیخته	تجزیه وتحليل پیشنرانه‌اي تعريف نقش رهبري دیجیتال -معرفي وظائف این نقش و تبیین شایستگیهای ایفای نقش رهبري دیجیتال	واسونو ²¹ و همکاران (2019)
طراحی مدل شایستگیهای رهبران دیجیتال، در راستای توسعه رهبری	بررسی اسناد	کیفی	ارائة مدلي مبتني بر یادگيري فعال به منظور توسعه رهبري در چارچوب فضاهاي دیجیتال با تأکید بر شناسايي وظائف رهبران دیجیتال و تبیین شایستگیهای ضروري جهت تحقق اثربخش وظائف	گوثری و مریوثر ²² (2020)
شناسایی و تبیین شایستگیهای رهبران دیجیتال	مصاحبه پرسشنامه		-تحليل چالشهاي پیش روی رهبران دیجیتال	میهاردجو ²³ و همکاران (2021)

²⁰ - Dahlström

²¹ - Wasono

²² - Guthrie& Meriwether

²³ - Mihardjo

		آمیخته	-تبیین شایستگیهای رهبران دیجیتال	
تبیین چالشهای محیطی و سازمانی برای رهبران دیجیتال	بررسی اسناد مصاحبه مشاهده	آمیخته	شناسایی و اولویت بندی چالشهای پیش روی رهبران دیجیتال و تعریف مجموعه ای از شایستگیهای رهبران بر اساس آنها	آپرل و دالوا ²⁴ (2021)
شناسایی ویژگیهای رهبران دیجیتال در عصر تحول	بررسی اسناد	کمی	رهبری تحول دیجیتال ویژگی ها: یک تحلیل نظری	سامون ²⁵ و همکاران (2021)

²⁴ - April & Dalwa

²⁵ - Sammon

رهبری به عنوان ظرفیتی برای هدایت شرکت به سمت دستیابی به اهدافش و ایجاد مزیت رقابتی پایدار توصیف می شود. برای حفظ مزیت رقابتی پایدار، شرکت‌ها باید محصولات و سیستم‌های فنی داشته باشند که تولید، ارتباطات و کاهش هزینه را سرعت بخشیده و امکان استفاده از این محصولات و سیستم‌ها را داشته باشند یوگورال²⁶ و همکاران (2020). به طور خلاصه، شرکت‌ها باید دیجیتالی شدن را بپذیرند. برای دستیابی به دیجیتالی شدن پایدار، مؤثر و کارآمد، یک برنامه دیجیتالی سازی به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند کارکنان را به سمت دیجیتالی شدن راهنمایی کنند. مفهوم رهبر دیجیتال در تعیین توانایی یک سازمان برای تحقق هدف دیجیتالی شدن آن بسیار مهم شده است. با توجه به این واقعیت که این مفهوم اغلب به جای مفهوم رهبری الکترونیکی استفاده می شود، اولین ظهور این مفهوم را می توان به مقاله ای که توسط آولیو²⁷ (2000) نوشته شده است نسبت داد. با این حال، پیتر فیسک²⁸ (2002) ایده "رهبری دیجیتالی" مستقل از رهبری الکترونیکی را به عنوان کانون تحقیقات کامل پیشرو نمود. طبق نظر فیسک، رهبران دیجیتالی بینا، محرک‌های تغییر، قادر به ترکیب ایده‌های درون کسب‌وکار برای پروژه‌ها، و ایجاد ارتباطات از طریق ایجاد فرصت‌های جدید برای مشارکت، سرمایه‌گذاری مشترک، برون سپاری و سایر اشکال همکاری هستند. نظریه سطوح بالا به عنوان پایه و اساس مفهوم رهبری دیجیتال عمل می کند. بر اساس این ایده، ویژگی‌های پیشینه مدیریتی، نتایج سازمانی (انتخاب‌های استراتژیک و سطوح عملکرد) را قابل پیش بینی تر می کند. همبریک و میسون²⁹ (1984). در نتیجه، ادعا می‌شود که سازمان‌هایی که توسط افرادی هدایت می‌شوند که ویژگی‌های لازم برای رهبری دیجیتال را نشان می‌دهند نیز دیجیتال هستند. با توجه به تعاریف رهبری دیجیتال، تحقیق آولیو (2000) در مورد رهبری الکترونیکی به عنوان "مفهوم رهبری دیجیتال" در نظر گرفته می شود. به گفته آولیو، رهبری دیجیتال «فرآیندی از تحول اجتماعی است که در آن فناوری اطلاعات پیشرفته به منظور تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌ها واسطه گری می‌کند.

فیسک در مقاله خود رابطه بین رهبری دیجیتال و رهبری تحول آفرین را مورد بحث قرار می دهد. طبق نظر فیسک، یک رهبر دیجیتال رویا پرداز است و برای تغییر فشار می آورد. ، قادر به متحد کردن ایده ها و اهداف سازمان و قادر به اتصال شرکت ها از طریق مشارکت، سرمایه گذاری مشترک، برون سپاری و ایجاد فرصت های جدید برای آنها است. ویلسون³⁰ (2004). از سوی دیگر، ادعا می کند که رهبر دیجیتال با رهبری آنها در بخش های اساسی جامعه اطلاعاتی (پردازش اطلاعات، ارتباطات و پخش، انتشار و چند رسانه ای) و مشارکت آنها در گذار جامعه اطلاعاتی تعریف می شود. سبک رهبری که بوسیله دوآن معرفی شد. دوآن³¹ (2005) زمینه های اساسی فناوری اطلاعات را در بر می گیرد. ارائه دهندگان خدمات اینترنتی، ارائه دهندگان محتوای اینترنتی، ارائه دهندگان برنامه های کاربردی اینترنتی و سایر حوزه های مبتنی بر فناوری مانند پردازش داده ها، ارتباطات و محتوا. تاکید و دیدگاه کوروباکاک³² (2006) در مورد رهبری دیجیتال بر نقشی است که رهبری دیجیتال می تواند در کنشگری اجتماعی ایفا کند، او رهبری دیجیتالی جوانان را اینگونه تعریف می کند: "حفظ شدید مشارکت های قدرت لازم برای اهداف آنها، احترام به شیوه های دموکراتیک که شامل شهروندان و ظاهر شدن می شود. برای اینکه سیاست‌هایشان نشان داده شود و نقش‌های مستقلی را برای اهداف تعاملات آنلاین خود ایفا کنند، سازگار

²⁶ - Ugural

²⁷ - Avolio

²⁸ - Fisk

²⁹ - Hambrick and Mason

³⁰ - Wilson

³¹ - Duan

³² - Kurubacak

هستند." بورینز³³ (2010) رهبری دیجیتال را از منظر سیاسی مورد بررسی قرار داد و اقدامات اوباما رئیس جمهور سابق ایالات متحده را در دنیای مجازی بررسی کرد و به این نتیجه رسید که رهبر دیجیتال ترکیبی از انتخاب کانال (جهان مجازی)، تدارکات فناوری اطلاعات و یکپارچگی سازمانی فناوری اطلاعات است. شنینگر³⁴ (2014) سبک رهبری دیجیتال را که باید در آموزش مورد استفاده قرار گیرد، مورد بحث قرار داد و بیان کرد که رهبری دیجیتال "قادر به تعیین جهت، تأثیرگذاری بر دیگران و آغاز تغییرات پایدار از طریق جمع آوری اطلاعات و شبکه سازی به منظور پیش بینی تغییرات لازم برای مدرسه است. موفقیت آینده." آلتینای³⁵ (2016) رهبری دیجیتال را در تحقیقات خود به عنوان ظرفیت پیروی از فناوری فعلی به منظور بازسازی دانش با توجه به مبانی آن تعریف کرد. در حالی که ون وارت³⁶ (2016) بیان کرد که رهبری دیجیتال مترادف با رهبری الکترونیکی است و توانایی انتخاب و استفاده موثر از فناوری های ارتباطی اطلاعات برای دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی است، ناربونا³⁷ (2016) رهبری دیجیتال را به عنوان یک سبک رهبری تعریف کرد که با معنای دیجیتال در دنیای مجازی در تحقیق او در مورد اقدامات پاپ فرانسیس در رسانه های اجتماعی است.

رهبری دیجیتال را به عنوان یک سبک رهبری که با ابزارهای دیجیتال در دنیای مجازی در تحقیق خود در مورد اقدامات رسانه های اجتماعی پاپ فرانسیس استفاده می شود، تعریف کرد. به گفته لارجوووری³⁸ (2016)، رهبری دیجیتال ظرفیت شناسایی و توسعه مهارت ها و استعدادها لازم برای مشارکت دادن همه افراد کسب و کار در فرآیند دیجیتالی شدن است. طبق گفته الساوی³⁹ (2016)، که تحقیقاتی را در مورد تحول دیجیتال شرکت لگو⁴⁰ انجام داد، رهبری دیجیتال شامل "نشان دادن رفتارهای مناسب برای کسب و کارها و اکوسیستم های تجاری برای دیجیتالی شدن استراتژیک" است. به گفته ژونگ⁴¹ (2017)، رهبری دیجیتال در مورد رهبری و الهام بخشیدن به تحول دیجیتال، ایجاد و حفظ فرهنگ یادگیری دیجیتال، تسهیل و بهبود رشد حرفه ای مبتنی بر فناوری، و همچنین ارائه و حفظ یک سازمان دیجیتال است. با تأکید زیاد بر نوآوری. تانیرو⁴² (2018) رهبری دیجیتال را به عنوان فرآیندی تعریف کرد که به یک معماری چابک فناوری اطلاعات و کسب و کار نیاز دارد تا ایده ها را به سرعت زنده کند و از این رو فرهنگ نوآوری را بهبود بخشد و حفظ کند.

به گفته استانا (2018)، رهبری دیجیتال یک فرآیند نفوذ اجتماعی است که توسط فناوری تسهیل می شود و می تواند در هر سطح سازمانی رخ دهد و با هدف تأثیرگذاری بر نگرش، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد یک فرد، گروه یا سازمان است. با وجود باور اکثریت گسترده، میهاردجو (2019) معتقد است که رهبری دیجیتال محصول فرهنگ و مهارت دیجیتال است. به گفته آنتونوپولو⁴³ (2019)، رهبری دیجیتال مستلزم دستیابی به یک هدف مرتبط با فناوری های ارتباطی اطلاعات و در عین حال متعادل کردن منابع انسانی و استفاده از فناوری ارتباطات اطلاعات است.

³³ - Borins

³⁴ - Sheninger

³⁵ - Altinay

³⁶ - Van Wart

³⁷ - Narbona

³⁸ - Larjovuori

³⁹ - El Sawy

⁴⁰ - LEGO

⁴¹ - Zhong

⁴² - Tanniru

⁴³ - Antonopoulou

شیوما⁴⁴ (2021)، توانایی‌هایی را که رهبران باید در زمینه دانش دیجیتال در عصر دیجیتال کنونی داشته باشند، بررسی کرد. در نهایت، پنگ⁴⁵ (2021)، بیان می‌کند که افراد یا سازمان‌ها در عصر فناوری دیجیتال می‌توانند تیم‌ها، کل سازمان‌ها و کارمندان را به‌طور کامل به متفکران دیجیتالی با استفاده از بینش دیجیتال، تصمیم‌گیری دیجیتال، پیاده‌سازی دیجیتال و راهنمایی دیجیتال برای اطمینان از رسیدن به اهدافشان تبدیل کنند. برآورده شده اند. او رهبری دیجیتال را به عنوان «ظرفیت تأثیرگذاری بر مردم برای پذیرش واقعی آن» توصیف کرد.

جدول شماره 2: سیر تحولی ادبیات مفهومی رهبری دیجیتال

متغیرها	کلید واژه ها	تعریف	نوع	سال	نویسنده
فناوری اطلاعات، تغییر اجتماعی	رهبری الکترونیکی، فناوری اطلاعات	مرحله تغییر اجتماعی با واسطه فناوری اطلاعات پیشرفته برای ایجاد تغییر در نگرش، عواطف، افکار، رفتار و/یا عملکرد افراد، گروه ها و/یا سازمان ها	مقاله پژوهشی	2000	آوولیو ⁴⁶
چشم انداز، تحول، رابطه، یگانگی	تحول دیجیتال	بصیرت انگیز، ایجاد انگیزه برای تحول، توانایی ترکیب ایده ها در سازمان برای ابتکارات، توانایی اتصال مشارکت ها/ سرمایه گذاری های مشترک/ برون سپاری و همه همکاری ها با ایجاد امکانات جدید	مقاله پژوهشی	2002	فیسک ⁴⁷
جامعه اطلاعاتی، رهبری	رهبری تحولی	رهبری در بخش های اساسی جامعه اطلاعاتی و کمک های آن در گذار به جامعه اطلاعاتی.	فصلی از کتاب	2004	ویلسون ⁴⁸
جامعه اطلاعاتی، رهبری	رهبری دیجیتال	رهبری در بخش های کلیدی فناوری اطلاعات (ارائه دهندگان خدمات اینترنت، ارائه دهندگان محتوای اینترنتی، ارائه دهندگان برنامه های کاربردی اینترنتی و سایر حوزه های مبتنی بر فناوری مانند محاسبات، ارتباطات و محتوا).	پایان نامه	2005	دوآن ⁴⁹
تعامل برخط		حفظ مشارکت قوی قدرت برای اهداف خود، احترام به شیوه‌های	مقاله پژوهشی	2006	

⁴⁴ - Schiuma

⁴⁵ - Peng

⁴⁶ - Avolio

⁴⁷ - Fisk

⁴⁸ - Wilson

⁴⁹ - Duan

کوروبک ⁵⁰			دموکراتیک مدنی، اطمینان از اینکه سیاست‌های آن‌ها ظاهراً منسجم است تا بتوانند نمایندگی داشته باشند و نقش‌های مستقلی برای اهداف تعاملات آنلاین خود ایفا کنند، تعامل با اتحادیه‌های چندفرهنگی و درگیر شدن با تحقیقات مختلف. به ماهیت پیچیده رهبری های دیجیتال جوانان این شکلی از رهبری است که وظیفه دارد تنوع ایدئولوژی های خود را نشان دهد.	جامعه اطلاعاتی	
بورینز ⁵¹	2010	فصلی از کتاب	سبک رهبری با ترکیبی از انتخاب کانال (دنیای مجازی)، تدارکات فناوری اطلاعات و ادغام سازمانی فناوری اطلاعات	رهبری	فناوری اطلاعات، دنیای مجازی، ادغام
آلتینای ⁵²	2016	مقاله پژوهشی	مدیران رهبر دیجیتال را سازمان دهندگانی تعریف کردند که از فناوری مدرن برای بازسازی دانش پیروی می کنند.	چین، رهبری	اطلاعات، فناوری مدرن
لارجوووری ⁵³	2016	کفاله کنفرانس	توانایی مشارکت همه اعضای سازمان در فرآیند دیجیتالی سازی و شناخت و توسعه مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای دستیابی به آن	تعامل برخط	دیجیتالی کردن، سازمان
ژونگ ⁵⁴	2017	مقاله پژوهشی	الهام بخشی و رهبری تحول دیجیتال آن، ایجاد و حفظ فرهنگ یادگیری دیجیتال، حمایت و توسعه توسعه حرفه ای مبتنی بر فناوری، ارائه و حفظ مدیریت سازمان دیجیتال	رهبری دیجیتال، تغییر پایدار، موفقیت مدرسه، آموزش	تحول دیجیتال، مدیریت
اوبرر و ارکولار ⁵⁵	2018	مقاله پژوهشی	یک رویکرد سریع، سلسله مراتبی، تیم محور و مشارکتی با تمرکز قوی بر نوآوری	مدیریت دیجیتال	نوآوری، تیم محوری، سرعت

⁵⁰ - Kurubacak

⁵¹ - Borins

⁵² - Altinay

⁵³ - Larjovouri

⁵⁴ - Zhong

⁵⁵ - Obere& Erkollar

نواوری، معماری کسب و کار، فناوری اطلاعات	ساختار دانش	فرآیندی ضروری برای توسعه و حفظ فرهنگ نواوری با زنده کردن سریع ایده ها با استفاده از فناوری اطلاعات چابک و معماری تجاری.	کتاب	2018	تانیرو ⁵⁶
فناوری، تاثیر اجتماعی	رهبری	فرآیند نفوذ اجتماعی با واسطه فناوری که می تواند در هر سطح سلسله مراتبی در یک سازمان رخ دهد و تغییری در نگرش، احساسات، افکار، رفتار و/یا عملکرد افراد، گروه ها و/یا سازمان ها ایجاد کند.	مقاله کنفرانس	2018	استانا ⁵⁷
فرهنگ دیجیتال، شایستگی دیجیتال	یادگیری به کمک فناوری	ترکیبی بین فرهنگ دیجیتال و شایستگی دیجیتال	مقاله پژوهشی	2019	میهاردجو
فناوریهای ارتباطات و اطلاعات	رهبری الکترونیکی، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، فناوری اطلاعات و ارتباطات دولتی	دستیابی به هدف مرتبط با فناوری های ارتباطی اطلاعات در راستای استفاده از نیروی انسانی و فناوری های ارتباطی اطلاعات	مقاله پژوهشی	2019	آنتونوپولو ⁵⁸
سن دیجیتال، شایستگی	رهبری دیجیتال، پاپ فرانسیس، رهبری متعالی، توئیتر	شایستگی که رهبران باید در عصر دیجیتال امروزی توسعه دهند	مقاله پژوهشی	2021	شیوما ⁵⁹
تفکر دیجیتال	رهبری دیجیتال، دیجیتال سازی، سازمان، شایستگی دیجیتال، رفاه کارکنان	در عصر فناوری دیجیتال، افراد یا سازمان ها توانایی هدایت تیم ها، کل سازمان ها، کارکنان را برای پذیرش کامل تفکر دیجیتال، با استفاده از بینش دیجیتال، تصمیم گیری دیجیتال، پیاده سازی دیجیتال و راهنمایی دیجیتال برای اطمینان از برآورده شدن اهداف خود دارند.	مقاله پژوهشی	2021	پنگ ⁶⁰

⁵⁶ - Tanniru

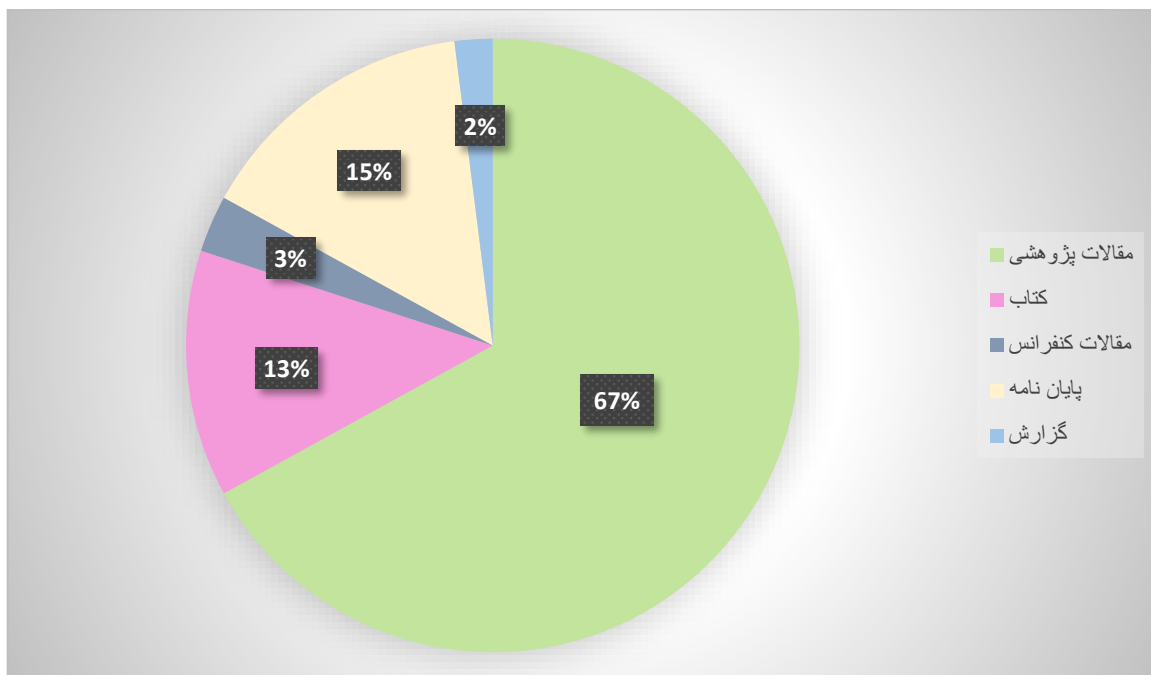
⁵⁷ - Stana

⁵⁸ - Antonopoulou

⁵⁹ - Schiuma

⁶⁰ - Peng

میزان توجه به مقوله رهبری دیجیتال در مطالعات و پژوهشهای جهانی (مقالات، کتاب، پایان نامه و...):



نمودار شماره 1: وضعیت توزیع آماری میزان توجه به رهبری دیجیتال در مطالعات جهانی در انواع مختلف تولیدات علمی

پس از بررسی پایگاههای اسنادی علمی و پژوهشی معتبر در جهان نتایج زیر به دست آمد. این ارقام و آمار در واقع نشان دهنده میزان توجه و به عبارتی پرداختن به رهبری دیجیتال توسط پژوهشگران است. نتایج شامل: (67%) مقاله پژوهشی، 13% فصل کتاب، 3% مقاله کنفرانس، 2% گزارش و 10% پایان نامه می باشد. با توجه به ادبیات تئوریک، رهبری دیجیتال یک سبک رهبری است که نمونه آن افرادی است که ایده های نوآورانه در محیط دیجیتال دارند، کارکنان خود را در محیط دیجیتال برانگیخته می کنند، حتی در محیط دیجیتال با کارکنان خود به شیوه ای پایدار ارتباط برقرار می کنند و قادر به توسعه هستند.

رهبران دوران تحول دیجیتالی چگونه اند؟

رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب دهی کرده، با محوریت فناوری های تحول آفرین برای آنها راه حل ارائه می کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هموار می سازند. رهبران دیجیتال می دانند که داستان تحول دیجیتال، صرفاً داستان فناوری نیست؛ بلکه آنها استراتژی، فرهنگ، نوآوری و مهارت های کارکنان را به عنوان حلقه هایی در کنار فناوری در نظر می گیرند که برای هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی شدن، مورد نیاز است.

برت⁶¹ (2020) در قالب مدلی، ویژگیهای رهبری دیجیتال را در قالب عناصری بیان می نماید.



نمودار شماره 2: ویژگی‌های رهبر دیجیتال. منبع: برت (2020)

رهبر به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک تأثیرگذار آنلاین و یکپارچه‌کننده هویت‌های مجازی که حول آرمان‌ها و اهداف خودشان هم‌تراز هستند، عمل می‌کند، دیمیتریف⁶² (2018). نشان داده شده است که رهبری دیجیتال نسبت به مدیریت نوآوری تأثیر بیشتری بر اختلالات دیجیتال دارد، واسونو⁶³ (2018). مزیت رقابتی پایدار حاصل از فناوری و دیجیتالی شدن، کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا هدف دیجیتالی‌سازی را ایجاد کنند و سازمان‌ها را در تعیین چگونگی دستیابی به این هدف راهنمایی می‌کند. بسیاری از مشکلات مطرح شده در موضوع هدایت تحول دیجیتال و توسعه استراتژی‌ها منجر به تحقیق در مورد آنچه رهبران باید برای تسهیل انتقال دیجیتال سازمان انجام دهند و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند، شد.

⁶² - Dimitrov

⁶³ - Wasono

کلین⁶⁴ (2020) ویژگیهای کلی رهبران دیجیتال را در سه دسته ی نگرش اجتماعی، ذهنیت عمومی و کسب و کار دیجیتال تقسیم بندی می کند. هر مقوله شامل مولفه ها و ویژگیهای خاص فکری و رفتاری خاص خود است.

جدول شماره 3: ویژگیهای رهبران دیجیتال

ویژگیهای کلی رهبران دیجیتال	خصیصه های فکری – رفتاری
نگرش اجتماعی	- مربی با انگیزه - الگوی نقش - اشتیاق - هوش اجتماعی - قهرمان تنوع - نماینده دموکرات - کارمند محور - اخلاقی
ذهنیت عمومی	- سازگار - چابک - یادگیری از راه خطا - خلاق - خود آگاهی - شجاعت قاطع - دانش محور - یادگیرنده مادام العمر
کسب و کار دیجیتال	- هوش شغلی - استعدادیاب دیجیتالی - تعادل - استاد پیچیدگی - هوش دیجیتال - هوش شبکه سازی - چشم انداز نوآورانه

منبع : کلین (2020)

نتیجه گیری :

دهکده جهانی مک لوهان به دنبال انقلاب صنعتی چهارم در حال شکل گیری است. هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، علم رباتیک، متاورس و ... چنان جهان ما را پیچیده و احاطه کرده اند که تصور انسان بدون فناوری، سخت و ناممکن می نماید. برگشت به گذشته و حل مسائل به روش گذشته، گاه ناممکن و در بسیاری موارد خطرناک است. همه چیز در حال دیجیتال شدن است. دیجیتالی که بر بستری از شبکه استوار است. ورود فناوری‌هایی نظیر بلاکچین، رایانش ابری و بیگ دیتا، ذات کاربردهای فناوری اطلاعات در عملکرد سازمان را متحول نموده است. فناوری اطلاعات از موضوعی که صرفاً برای سازمان صرفه‌جویی در هزینه‌ها به ارمغان می‌آورد، تبدیل به مولد اصلی سود شده است. اینترنت اشیا همه چیز را به هم وصل نموده است. پیش بینی می شود بالغ بر 60 میلیارد دستگاه در سال 2025 از طریق اینترنت اشیا به هم وصل شود. هوش مصنوعی منجر به تغییر مرزهای اطلاعاتی و کشف ظرفیتهای ناشناخته می شود. ماهیت مشاغل در حال تغییر است. بسیاری از مشاغل امروز در آینده وجود خارجی نخواهد داشت. سازمانهای رسانه ای چابک تر و توانمندتر خواهند شد. بدون شک روابط عمومی ها و سازمانهای موفق خواهند بود که بتوانند همگام با تحول دیجیتالی، رهبری دیجیتالی را در میان منابع و مشتریان و مخاطبان جاری نمایند.

رهبران دیجیتال، که در خط مقدم دیجیتالی‌سازی و بخش‌های دیجیتال هستند، تضمین می‌کنند که کارکنان به اهداف دیجیتالی دست پیدا می‌کنند و در عین حال بر عملکرد سازمانی نیز تأثیر مثبت دارند. پذیرش گسترده آگاهی دیجیتال توسط اکثر کارمندان می تواند منجر به توسعه فرهنگ یادگیری دیجیتال و کاهش زمان لازم برای رسیدن به سطح بعدی دیجیتالی شود.

در نتیجه، مطالعات در مورد رهبری دیجیتال افزایش یافته است. این افزایش را می توان به ارتباط رو به رشد رهبری دیجیتال در زندگی شرکت نسبت داد. با توجه به ادبیات موجود، ویژگی های کلی رهبری دیجیتال به شرح زیر است: رهبری که چشم اندازی برای تحول دیجیتال دارد، قادر به توسعه سیاست های انعطاف پذیر و سازگار است، دانش و هوش دیجیتالی دارد، به کارکنان خود انگیزه می دهد، به آنها اجازه اشتباه می دهد. و رفتارهای همدلانه و آشتی جویانه از خود نشان می دهد. می توان گفت که رهبری دیجیتال از جهات مختلف شبیه به سایر سبک های رهبری است. رهبری رویایی، رهبری کارآفرینانه، رهبری تعاملی، رهبری تحول آفرین و رهبری دموکراتیک همگی نمونه هایی از این سبک های رهبری هستند. از کاستی های این مطالعه می توان به فقدان تحقیق کامل در مورد رهبری دیجیتال، فقدان مقالات تجاری و مدیریتی و استفاده از مواد انگلیسی، ترکی و آلمانی اشاره کرد. با این حال، این نشان می دهد که اصطلاح "رهبری دیجیتال" در طول زمان در مجلات علمی رایج تر می شود، کوکوت⁶⁵ (2021).

اگرچه از نظر تئوری تقاضا و محبوبیت در رهبری دیجیتال در عمل رو به رشد است، اما تحقیقات در مورد رهبری دیجیتال هنوز در مراحل اولیه است، گفرر⁶⁶ (2020). در این زمینه، ضمن گسترش ادبیات در مورد مفهوم در حال توسعه رهبری دیجیتال، پیش‌بینی می‌شود که این مطالعه با بررسی شیوه‌های رهبری فعلی مدیران به منظور بهبود مدیریت، کمک قابل‌توجهی به پذیرش شیوه‌های رهبری دیجیتال با دیدگاه تحول دیجیتالی به اثربخشی مدیریتی در عمل نماید. تحولات روز افزون حوزه ی فناوریهای دیجیتال که منجر به تغییر روش انجام کار در سازمانها بویژه سازمانهای رسانه ای می شوند، سازمانها را ناگزیر از رهبری دیجیتال ساخته اند. هرچه محیط پیچیده تر و غنی تر باشد، نیاز به رهبران دیجیتال توانمند و چابک بیشتر احساس می شود.

⁶⁵ - Kokot

⁶⁶ - Gfrerer

منابع فارسی:

روشندل اربطانی، طاهر. (1394)، چابستی سازمانهای رسانه ای، فصلنامه رسانه، سال بیست و ششم شماره 4، صفحه 6 - 18.

REFERENCES

Ahlquist, J. 2014. Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies* 8 (2): 57-60

Altınay, F. A. (2016), Are headmasters digital leaders in school culture? *Education & Science*, 40(182), 77–86.

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021), Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic, *Emerging science journal*, 5(1), 1-15.

April, K., & A. Dalwai. 2021. Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive* 22 (2): 14-45.

Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000), E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leader. Q.*, 11, 615–668.

Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, & N. Venkatraman. 2013. Digital business strategy: toward the next generation of insights. *MIS Quarterly* 37 (2): 471-482.

Borins, Sandford F. (2010), Digital state 2.0, In, M. J. Prince, G. B. Doern, L. A. Pal & G. Toner (Eds.), *Policy from Ideas to Implementation: In Honour of Professor G. Bruce Doern*. Montreal: McGill-Queen's University Press, pp. 177-206.

Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: how to be a digital leader in tomorrow's disruptive world*, New South Wales: Apress, 32.

Dahlström, P., D. Desmet, & M. Singer. 2018. The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey article* (2): 1-8.

Daud, S., Wan Hanafi, W. N., & Mohamed Othman, N. (2021), Determinant Factors for Fourth Industrial Revolution (4IR) Leadership Attributes: An Empirical Study from Malaysia, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(9), 301–311.

Dimitrov, A. (2018), The digital age leadership: A transhumanistic perspective, *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 79-81.

Duan Q. (2005). *China's IT Leadership*, University of Maryland, Philosophy Graduate School.

El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., and Vinther, A. L. (2016). How Lego Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive* 15(2),141-166.

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.

Fisk, P. (2002). The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.

Friedrich, R., M. Pachmajer, & C. Curran. 2017. The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer (Strategy&, PwC Report). London: PricewaterhouseCoopers: 1-15.

Gfrerer A.E., Rademacher, L., Dobler, S. (2021) Digital Needs Diversity: Innovation and Digital Leadership from a Female Managers Perspective, In, Schallmo D.R.A., Tidd J. (eds) *Digitalization, Management for Professionals*. Springer, Cham, 335-349.

Guthrie, K. L., & J. L. Meriwether. 2020. Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. *New directions for student leadership* 158: 99-110.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 195– 206.

Klein, M. (2020), Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation, *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 8(1), 883–902.

Kokot, K., Kokotec, I. Đ. and Čalopa, M. K. (2021), *Impact of Leadership on Digital Transformation*, 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference- Europe (TEMSCON-EUR), Dubrovnik, 1-6.

Kurubacak, G. (2006), Reflections on The Digital Youth Leadership for Social Justice Activism: Understanding Silent Dialogues Through Critical Pedagogy, *I-manager's Journal on School Educational Technology*, 2(2), 44-51.

Larjovuori, R-L., Bordi, L., Mäkinieniemi, J-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016), *The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation*. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.),

Mihardjo, L., S. Sasmoko, F. Alamsjah, & E. Elidjen. 2021. Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9 (11): 1749-1762.

Narbona J. (2016), Digital leadership, Twitter and Pope Francis, *Church Communication and Culture*, 1(1), 90-109.

Peng, B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 1-16.

Sammon, D., Alhassan, I.(2021), Digital Transformation Leadership characteristics: A Literature Analysis, *Journal of Decision System*.

Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., & Carlucci, D. (2021), The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship, *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*

Stana, R., L.H. Fischer & H.W. Nicolajsen (2018). *Review for future research in digital leadership*. Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41), Århus, Denmark, 1-15.

Tanniru, M. R. (2018). Digital Leadership. In, M. Pomffiyova (Ed.), *Management of information systems*. IntechOpen. 93-109.

Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020), Determinants of the Turnover Intention of Construction Professionals: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 12(3), 954.

Valentine, E., & G. Stewart. 2015. Enterprise business technology governance: three competencies to build board digital leadership capability. In *System Sciences (HICSS)*, 2015, 4513-4522.

Van Ee, J., El Attoti, I., Ravesteyn, P. and De Waal, B. M.E. (2020), BPM Maturity and Digital Leadership: An exploratory study, *Communications of the IIMA*, 18 (1), Article 2.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017), Integrating ICT Adoption Issues into (e-Leadership) Theory, *Telematics and Informatics*, 34(5): 527–537.

Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 125-130.

Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading digital: Turning technology into business transformation*, Boston: Harvard Business School Publishing, 148.

Wilding, R., Wagner, B., Seuring, S., & Gold, S. (2012), Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 544-555.

Wilson III, E. J. (2004), Leadership in the Digital Age, In, Goethals, G. R., G. Sorenson, and J. Mac Gregor (Eds), *Encyclopedia of Leadership*. London: Sage, 859–862. *Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review* Murat Sağbaş, Fahri Alp Erdoğan

Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), 27-40.

