



## واکاوی نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک بر بستر فرهنگ اسلامی سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی

مهید سهرابی<sup>۱</sup>، کامبیز حیدرزاده<sup>۲</sup>، عباس اسدی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازاریابی، واحد ورامین پیشوا، دانشگاه آزاد اسلامی، ورامین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹

### چکیده

**هدف اصلی:** تعیین واکاوی نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی. **روش پژوهش:** روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد و پژوهش بر اساس نوع هدف؛ توسعه‌ای و از نوع کیفی تعیین گردید. **یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که رقابتی شدن بازار، دیجیتالی شدن و در هم تنیدگی بازار به پدیده محوری تحقیق که همان رهبری تحول دیجیتال است، شکل می‌دهد. رهبری تحول دیجیتال در قالب سبک رهبری و کارویژه‌های رهبری توصیف شده است. نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد‌های استراتژیک بی‌واسطه نیست و با مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای و همچنین شرایط مداخله‌گر، میانجی‌گری می‌شود و این عوامل بر روی راهبردهایی که شرکت‌ها اتخاذ می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. **بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج مطالعه حاضر به طور کلی نشان می‌دهد که رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی تأثیر بسیار زیادی دارد و در عصر حاضر، تحول دیجیتال به عنوان یک عامل اصلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. برای دستیابی به مزیت رقابتی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان، شرکت‌ها باید به تغییرات دیجیتال و فناوری‌های نوین پاسخ دهند. با این وصف باید توجه داشت که نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک بین شرکت‌ها از مجرای اثرپذیری از متغیرهای متنوعی اتفاق می‌افتد و همچنین شرکت‌ها راهبردهای متنوعی را در راستای تحول دیجیتال و همچنین ایجاد اتحاد‌های استراتژیک دنبال می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** تحول دیجیتال، رهبری تحول دیجیتال، اتحاد‌های استراتژیک، بستر فرهنگ اسلامی

## مقدمه

### دیباچه موضوع

در عصر حاضر، با پیشرفت فناوری‌های دیجیتال و روند دیجیتالی شدن اقتصاد جهانی، سازمان‌ها و شرکت‌ها با چالش‌هایی مواجه شده‌اند که برای موفقیت در محیط کسب و کار، نیاز به تغییر و تحول دارند (اسدپناه، ۱۴۰۰). در این مسیر، اتحاد استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر در توسعه کسب و کار، برای سازمان‌ها و شرکت‌ها امکان تأمین منابع، بهره‌وری بیشتر، افزایش قدرت رقابتی و بهبود عملکرد را فراهم می‌کند. با این حال، برای دستیابی به این اهداف، نیاز به رهبری تحول دیجیتال مؤثر در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. رهبری تحول دیجیتال به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در اتحاد استراتژیک، نقش مهمی در توسعه کسب و کار و ارتقای سطح رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها برای رقابت با رقبای داخلی و شرکت‌های بین‌المللی و خارجی دارد. رهبران تحول دیجیتال، با تأمین منابع، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، مدیریت تغییرات و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، می‌توانند به سازمان‌ها و شرکت‌ها در رسیدن به اهداف خود کمک کنند (تین، ۲۰۲۳).

در این حوزه، رهبران تحول دیجیتال می‌توانند با توسعه و اجرای استراتژی‌های دیجیتالی، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای دیجیتالی شدن سازمان‌ها و شرکت‌ها، تأمین منابع مالی و انسانی، توسعه شبکه‌های همکاری و افزایش قابلیت اطمینان در محیط کسب و کار، بهبود عملکرد اتحاد استراتژیک و افزایش سطح رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها را برای رقابت با رقبای داخلی و شرکت‌های بین‌المللی و خارجی تسهیل کنند (اسدپناه، ۱۴۰۰). در نتیجه، توجه به این موضوع و توسعه رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌ها و شرکت‌ها، می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش قدرت رقابتی آن‌ها کمک کند.

### ضرورت موضوع

نیاز به ارزیابی نظام‌مند وضعیت کلی تحول دیجیتال و ترسیم مسیری اثربخش به سمت یک رهبری دیجیتالی مطلوب سازمانی از ضروریات است. از طرفی، سرعت تحقق اهداف رهبری تحول دیجیتال در صنایع برای رقابت با رقبای داخلی و شرکت‌های بین‌المللی و خارجی بسیار اهمیت دارد. رهبری تحول دیجیتال به مدیریت و کارکنان در تهیه یک نقشه راه روشن برای فعالیت‌های تحول خود کمک می‌کند و سطح تحول دیجیتال سازمان را ارتقا می‌بخشد. با توجه به اهمیت رهبری تحول دیجیتال در جهان امروزی، در سازمان‌ها و صنایع پیشرو در سطح بین‌المللی شاهد گسترش این حوزه در تمامی ساختارهای سازمانی هستیم، هرچند روند مطالعات در ایران بیشتر به صورت پراکنده بوده و از قدمت چندان بالایی هم برخوردار نیست. از اینرو روند پژوهش‌های خارجی در حوزه رهبری تحول دیجیتال طی سالیان اخیر، حاکی از تعداد قابل توجهی از مطالعات در این حوزه برای مفهوم سازی و ارزیابی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌ها با هدف مدیریت و هدایت مؤثر رهبری تحول دیجیتال انجام شده است، هرچند هنوز هم درک درست و قابل اتکایی از ابعاد و ویژگی‌های رهبری تحول دیجیتال و سطوح بلوغ در آن وجود ندارد (کانتا و همکاران، ۲۰۱۸).

با اشاره به کمبود منابع علمی و پیاده سازی تحول دیجیتال، بر ضرورت شناسایی عوامل و ابعاد اختصاصی بلوغ تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند؛ بنابراین، نیاز به ارزیابی نظام‌مند وضعیت کلی تحول دیجیتال و ترسیم مسیری اثربخش به سمت یک بلوغ تحول دیجیتالی مطلوب سازمانی از ضروریات است. از طرفی سرعت تحقق اهداف تحول دیجیتال برای صنایع رقابتی در جهت رقابت با رقبای داخلی و شرکت‌های بین‌المللی و خارجی بسیار اهمیت دارد،

### اهمیت موضوع

به موازات توسعه فناوری، سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان نیز دچار دگرگونی شده‌اند؛ اما آنچه بیش از هر فناوری دیگری بر

1. Tien, 2023

2. Canetta et al, 2018

رهبری سازمان‌ها تاثیرگذار بوده، جهشی است که از آن با عنوان فناوری دیجیتال یاد می‌شود. فناوری دیجیتال، مجموعه تحولات عمیق و تغییرات سازمان‌ها و کسب‌وکارها؛ در حوزه فعالیتها، فرآیندها، توانایی‌ها و مدل‌های کسب و کار است که به آنها اجازه می‌دهد تا بتوانند از فرصت‌های ناشی از توسعه و ترویج فناوری و تغییرات حاصل شده ناشی از توسعه آنها در جوامع مختلف استفاده کرده و از آنها در راستای استراتژی‌ها و اولویت‌های خود بهره بگیرند (کین و همکاران، ۲۰۱۹).

در واقع موفقیت شرکت‌های بزرگ در عصر معاصر در بسیاری موارد نه به خاطر داشتن منابع کافی بلکه به علت برخورداری از سبک رهبری دیجیتال بوده است (کین و همکاران، ۲۰۱۹). شرایط دنیای کنونی به سمتی پیش می‌رود که سازمان‌ها برای رشد و بقا در محیط کسب و کار، چاره‌ای جز روی آوردن به سمت رهبری دیجیتال ندارند از طرف دیگر شرکت‌ها هم هوشیارتر و سریع‌تر شده‌اند و مدل‌های کسب و کار نوین در کلیه صنایع تحت تأثیر فناوری‌ها و تحلیل‌های دیجیتال قرار دارند. اگر امروز شرکتی تصمیم بگیرد که نمی‌خواهد به سمت نوآوری‌های دیجیتال برود جای خود را خیلی راحت به رقیبش خواهد داد (وسترمن، ۲۰۱۶).

### مساله اصلی

امروزه رهبران دائماً با چالش‌های جدیدی مواجهند؛ به طوری که باید هم سازمان و هم سبک رهبری خود را با محیط جدید هماهنگ سازند. (پتری، ۲۰۱۸). با ادغام اینترنت، بلاک چین، داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی، فناوری‌های مرتبط و پویایی در حال تغییر، تقاضای مشتری و اختلالات ناشی از آن و تغییرات عملیات تجاری مشکل ساز شده است. از این رو، سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی به طور جدی فرصت‌های در حال ظهور فناوری‌های تحول دیجیتال، چابکی سازمانی و عواملی که انعطاف پذیری مورد نیاز را افزایش می‌دهد را برای انطباق با محیط‌های در حال تغییر و خواسته‌های دولت و مشتری بررسی می‌کنند. (فراریس، ۲۰۲۰). با وجود این مشکلات، پیاده سازی تحول فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌های بخش دولتی دارای مزایای بسیاری هستند، از جمله به عنوان مثال بهبود شفافیت و پاسخگویی، دسترسی بهتر دولتها به داده‌ها، پشتیبانی از نوآوری، زنجیره تامین پاسخگو، خدمات بهبود یافته دولتی، پشتیبانی از ابتکارات زیست محیطی، مزایای عملیاتی و تشویق به مشارکت (آلتایار، ۲۰۱۸؛ سپیما و همکاران، ۲۰۲۰؛ النعیمی و همکاران، ۲۰۲۱).

مقالات علمی منتشر شده در زمینه رهبری تحول دیجیتال به جنبه فناوری اطلاعات این حوزه توجه کرده‌اند و از منظر مدیریتی به این تحول، توجه کمی معطوف شده است و الزامات رهبری تحول دیجیتال در ادبیات علمی مورد توجه قرار نگرفته است (ندیم و همکاران، ۲۰۱۸، ژاکوبی و برنر، ۲۰۱۷). همچنین فهم میدانی پیرامون چگونگی اجرای اقدامات رهبری تحول دیجیتال جامع نیست و مطالعات هر یک به صورت جداگانه به بخشی از تحول دیجیتال پرداخته‌اند (لونام و همکاران، ۲۰۱۸). افزون بر این میتوان اذعان داشت در این حوزه راه‌حل‌ها و ایده‌ها توسط مدیران و مشاوران سازمانی با رویکردی حرفه‌ای ارائه شده است و به صورت علمی مورد تأیید قرار گرفته نشده است (نیمینن، ۲۰۱۴) با اشاره به کمبود منابع علمی و پیاده سازی تحول دیجیتال، بر ضرورت شناسایی عوامل و ابعاد اختصاصی بلوغ تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند؛ بنابراین، نیاز به ارزیابی نظام مند وضعیت کلی تحول دیجیتال و ترسیم مسیری اثربخش به سمت یک بلوغ تحول دیجیتالی مطلوب سازمانی از ضروریات است.

1. Kane et al,2019

2. Westerman,2016

3. Petry,2018

4. Ferraris,2020

5. Altayar, 2018; Seepma et al., 2020; AlNuaimi et al., 2021

6. Nadeem et al,2018. Jacobi & Brenner,2017

7. Loonam et al, 2018

8. Nieminen,2014

بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده، هدف اصلی در این مطالعه این است که: تعیین واکاوی نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی.

همچنین اهداف زیر نیز برای این پژوهش متصور است:

- ۱- تعیین پیشایندهای رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی.
  - ۲- تعیین پیشایندهای رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی.
  - ۳- ارائه سازوکارهای ارتقاء رهبری تحول دیجیتال جهت حصول به اتحادهای استراتژیک.
- پژوهش حاضر تلاش می‌کند که به نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی بپردازد. بنابراین، انتظار می‌رود، یافته‌های این مطالعه برای مدیران و مسئولان حوزه دیجیتال اتم از مدیران محترم سازمان‌های و موسسات و شرکت‌ها دولتی و خصوصی و ... مفید باشد. اهداف کاربردی این پژوهش، ارائه راهکار مفید در جهت بهبود نگرش این مدیران و مسئولین می‌باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده گروه‌های زیر قرار گیرد: موسسات و سازمان‌های مرتبط با موضوع پژوهش؛ دانشجویان و پژوهشگران علاقمند به موضوع پژوهش.

## ادبیات نظری

### رهبری تحول دیجیتال

مطالعات در حوزه رهبری دیجیتال، با ترکیب مهارت‌های رهبری و قابلیت دیجیتال، به منظور بهینه‌سازی مزایای فناوری دیجیتال در افزایش عملکرد کسب و کار، انجام می‌شود. این حوزه پویا بوده و جهت ایجاد تحول دیجیتال ضروری است. رهبری دیجیتال، با هدایت خود، می‌تواند نگرش، احساسات، اندیشه‌ها و عملکرد زیردستان را تغییر دهد. استفاده بهینه از فناوری دیجیتال و استفاده از فرهنگ شایستگی دیجیتال، به منظور خلق ارزش برای یک شرکت، مستلزم ادغام شایستگی‌های رهبری و فناوری دیجیتال برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش است (کن، ۲۰۲۱).

رهبری دیجیتال می‌تواند به معنای توانایی رهبران در ایجاد فرهنگ دیجیتالی در سازمان باشد. در این باره، رهبران باید توانایی ارتقای فرهنگ سازمانی را با استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتالی داشته باشند تا بتوانند سازمان را به سمت دیجیتالی شدن سوق دهند. به علاوه، رهبری دیجیتال می‌تواند به معنای توانایی رهبران در ایجاد ارتباطات بیشتر با مشتریان و استفاده از فناوری‌های دیجیتالی برای بهبود تجربه مشتری باشد. به عنوان مثال، با استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتالی، رهبران می‌توانند به بهبود تجربه مشتری در سایت یا اپلیکیشن‌های موبایل پرداخته و با ارائه خدمات بهتر، اعتماد مشتریان را به سازمان افزایش دهند. در کنار این موضوعات، رهبری دیجیتال می‌تواند به معنای توانایی رهبران در تسهیل فرآیند تغییراتی باشد که به دنبال استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتالی در سازمان ایجاد می‌شود. رهبران باید توانایی داشته باشند تا با استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتالی، انگیزه و همکاری اعضای سازمان را برای پیشبرد تغییرات جدید در سازمان ایجاد کنند (باغلاما و همکاران، ۲۰۲۲).

### تأثیر رهبری بر فرهنگ اسلامی سازمانی

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم در تشکیل و تحول فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل توجهی بر آن دارد. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، باورها، رفتارها و عادات‌هایی است که در سازمان وجود دارد و به عنوان یک فرایند پویا و متغیر، توسط مدیران، کارکنان و رهبران سازمان شکل می‌گیرد. رهبری می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی تشکیل و تثبیت فرهنگ سازمانی باشد. یک رهبر با شخصیت قوی، ارزش‌هایی را در سازمان ترویج می‌دهد که باعث تقویت فرهنگ سازمانی می‌شود. همچنین، رهبر با ایجاد روحیه کاری مثبت و

1. Can, 2021

2. Baglama et al., 2022

تشویق اعضای سازمان به همکاری، می‌تواند باعث تقویت فرهنگ سازمانی شود. علاوه بر تشکیل و تثبیت فرهنگ سازمانی، رهبری می‌تواند تأثیر قابل توجهی در تحول فرهنگ سازمانی داشته باشد. یک رهبر با ایجاد تغییرات در سطح فرهنگ سازمانی، می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان را تسهیل کند (بارتس و همکاران، ۲۰۲۰).

رهبری دیجیتال به همراه خود دغدغه تغییر فرهنگ سازمانی را دارد. این تغییر شامل تغییر در روش‌های کاری، شیوه‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان است. تغییر فرهنگ سازمانی مخصوصاً فرهنگ اسلامی سازمان، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رهبری دیجیتال در کسب و کار و سازمان است. با توجه به اینکه فناوری در حال تغییر و پیشرفت است و نیازمند استفاده از روش‌های جدید و نوآورانه است، فرهنگ سازمانی نیز باید به گونه‌ای تغییر کند که با تغییرات فناوری هماهنگ باشد و از آن بهره‌بردار کند (لسو و همکاران، ۲۰۲۳). در فرهنگ سازمانی دیجیتال، از جمله ویژگی‌های مهم می‌توان به انعطاف‌پذیری، هماهنگی، تفکر نوآورانه، تمرکز بر مشتریان و ارتباطات مؤثر اشاره کرد. رهبران باید توانایی‌های لازم برای ایجاد این فرهنگ را داشته باشند و با توجه به شرایط فعلی با سرعت و دقت مناسب، اقدامات لازم را انجام دهند. برای تغییر فرهنگ سازمانی، رهبران باید از روش‌های مختلفی مانند طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، تغییرات در فرآیندها و سیستم‌های سازمانی و ایجاد فرصت‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم استفاده کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

علاوه بر این، رهبران با نقش تربیت‌کنندگی خود، می‌توانند به تقویت فرهنگ سازمانی کمک کنند. با انتقال ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مطلوب به اعضای سازمان، رهبران می‌توانند به تثبیت فرهنگ سازمانی کمک کنند. همچنین، با ایجاد فرصت‌های آموزشی و ارتقای دانش و مهارت‌ها، رهبران می‌توانند باعث توسعه فرهنگ سازمانی شوند و باعث افزایش کارایی و عملکرد سازمان شوند. در نتیجه، رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم در تشکیل و تحول فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل توجهی بر آن دارد. رهبران با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی، باید برای تشکیل و تثبیت آن، اقدامات لازم را انجام دهند و با ایجاد تغییرات در سطح فرهنگ سازمانی، بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان را تسهیل کنند. رهبری می‌تواند با تعیین ارزش‌ها، ایجاد باورها و ترویج رفتارهای مطلوب، به تشکیل فرهنگ سازمانی کمک کند. همچنین، با ایجاد باورهای مثبت و ترویج رفتارهای مطلوب، رهبران می‌توانند به تشکیل فرهنگ سازمانی کمک کنند.

### اتحاد استراتژیک

مدیریت استراتژیک به معنای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل راهبردهای بلندمدت یک سازمان است که به دنبال ارتقای عملکرد و رشد پایدار آن است (بیان، ۱۳۷۰؛ قدسی و اثنی عشری، ۱۳۹۷). به عبارت دیگری اتحاد استراتژیک<sup>۴</sup> به معنای یک تعامل مرتبط با استراتژی بین دو یا چند شرکت است که برای دستیابی به هدف مشترک، در یک پروژه، محصول یا خدمات مشترک همکاری می‌کنند. در این نوع از همکاری، شرکت‌ها به جای این که به صورت جداگانه به دنبال توسعه یا تولید محصولات خود باشند، با یکدیگر همکاری می‌کنند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از فرصت‌های موجود در بازار استفاده کنند. اتحاد استراتژیک به دلایل مختلفی مانند دسترسی به بازارهای جدید، منابع و تکنولوژی، کاهش هزینه‌ها، افزایش رقابت‌پذیری و ... ایجاد می‌شود (کوهمته‌مکی و همکاران، ۲۰۲۳).

در واقع، مدیریت استراتژیک برای سازمان‌ها یکی از مهمترین فعالیت‌هایی است که شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، تعیین اهداف و راهبردهای بلندمدت، تعیین منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف، اجرای راهبردها و کنترل و ارزیابی پیشرفت‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است. با انجام این فعالیت‌ها، سازمان‌ها می‌توانند بهبود عملکرد خود را داشته باشند و به سمت اهداف

1. Bartsch et al., 2020

2. Leso et al., 2023

3. Wang et al., 2022

4. Sstrategic alliance

5. Kohtamäki et al., 2023

بلندمدت خود حرکت کنند. علاوه بر این، مدیریت استراتژیک در پیش بینی تحولات آینده نیز مؤثر است. با تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان، مدیران می‌توانند تحولاتی که در آینده قریب و بعید قابل پیش‌بینی هستند را تشخیص داده و برنامه‌ریزی‌های لازم را برای مواجهه با این تحولات انجام دهند. همچنین، مدیریت استراتژیک به مدیران سازمان کمک می‌کند تا اهداف و راهبردهای خود را با عملکرد واقعی سازمان هماهنگ کنند. با ارزیابی پیشرفت‌ها و مقایسه آن‌ها با اهداف و راهبردهای تعیین شده، مدیران می‌توانند نقاط ضعف و قوت سازمان را شناسایی کنند و بهبود عملکرد خود را دنبال کنند. به طور کلی، مدیریت استراتژیک یک فرایند پیچیده و مستمر است که نیازمند تحلیل دقیق، تعیین اهداف و راهبردهای بلندمدت، تعیین منابع مورد نیاز، اجرای راهبردها و کنترل و ارزیابی پیشرفت‌ها است. با انجام این فعالیت‌ها، سازمان‌ها می‌توانند بهترین فرصت‌ها را به دست آورده و به سمت رشد و پایداری حرکت کنند.

### نمونه‌های اتحاد استراتژیک جهان

همانطور که از تعریف اتحاد استراتژیک مشهود است، هنگامی که سازمان‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک گرد هم می‌آیند، از دسترسی بیشتر به بازار، بهبود تصویر برند و شناخت بهره‌مند می‌شوند. بیایید به چند نمونه از اتحادهای استراتژیک که موفقیت را تعریف کرده‌اند اشاره می‌گرد:

اسپاتیفای و اوبر<sup>۱</sup>: یک مثال برجسته از اتحاد استراتژیک، مشارکت بین اسپاتیفای و اوبر است. اتحاد استراتژیک بین دو سازمان به کاربران اوبر اجازه می‌دهد تا به اسپاتیفای متصل شوند و موسیقی مورد علاقه خود را هنگام مسافرت در تاکسی اینترنتی پخش کنند. مسترکارت و پرداخت اپل<sup>۲</sup>: همکاری اپل با مسترکارت یکی دیگر از نمونه‌های اتحاد استراتژیک است. اپل همزمان با راه‌اندازی سیستم پرداخت اپل برای تراکنش‌های بدون تماس، با مسترکارت همکاری کرد.

همانگونه که در مثال‌های پیشین به آن اشاره گردید امکان ایجاد اتحادهای استراتژیک بین سازمان‌های خصوصی و دولتی در ایران نیز وجود دارد. به بیان دیگر این امر که شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی به منظور تجمع مزایا و افزایش تعداد مشتریان به اتحادهای استراتژیک اقدام نمایند امری دور از ذهن نیست. با این وجود به دلیل محدودیت‌های گسترده شرکت‌ها و سازمان‌های بخش خصوصی تشکیل اتحادهای بازاریابی امری کمیاب در میان شرکت‌های ایرانی شناخته می‌شود. چند دسته‌بندی کلیه قراردادها اهم‌نامه‌ها در قالب اتحادهای استراتژیک دور از ذهن می‌نماید با این وجود آری از این قراردادها و تفاهم‌نامه‌ها نمونه‌هایی از اتحاد استراتژیک محسوب می‌شود. با این وجود غالب تفاهم‌نامه‌ها و اتحادهای استراتژیک در حوزه‌های دیجیتال و فناوری اطلاعات حاصل می‌شود، انتظار می‌رود که با توجه به گستره دانش دیجیتال در جهان امروز رشد و توسعه اتحادهای استراتژیک در قالب شرکت‌های فناوری اطلاعات شکل گیرد. از سوی دیگر به طور کلی شرکت‌های خدماتی به عنوان مهم‌ترین شرکت‌هایی تلقی می‌گردند که امکان اتحاد استراتژیک را فراهم می‌آید، چرا که این گونه شرکت‌ها به طور مداوم نیازمند افزایش سطح تعداد مشتریان و گستره فعالیت‌های خود می‌باشند امری که با اتحادهای استراتژیک به صورت مشخص ممکن می‌باشد.

با این وجود ورود اتحادهای استراتژیک در میان شرکت‌های دولتی نیز امری ناممکن نیست هرچند از آنجایی که در بخش دولتی عرضه و تقاضا نه بر اساس اصول اقتصادی که بر اساس معیارهای دیگری تعریف می‌گردد انتظار آنکه یک اتحاد استراتژیک استاندارد و بر مبنای تفاهم طرفین در جهت افزایش سطح مشتریان شکل گیرد بسیار نادر است.

آنچه در اقتصاد ایران امری مرسوم است سرمایه‌گذاری مشترک نهادها، سازمان‌ها و شرکت‌ها است. در سرمایه‌گذاری مشترک طرفین همکاری یک شرکت مجزا ایجاد و توافق می‌کنند که ضمن اینکه هر کدام کسب و کار مستقل خود را اداره می‌کنند، هریک وظایف مشخصی را برای مدت زمان مشخص در آن شرکت جدید ایجاد شده، انجام بدهند. اتحاد استراتژیک با ادغام، انتقال مالکیت و خرید شرکت، که در آن دو شرکت مستقل در یک ساختار شرکتی واحد با هم یک شرکت را تشکیل می‌دهند، متفاوت است. در اتحاد، شرکا

1. Spotify and Uber

2. MasterCard و Apple Pay

ضمن اینکه مثل سابق به عنوان یک سازمان مستقل باقی می‌ماند، کنترل مدیریتی را باهم قسمت می‌کنند و در کنار هم برای دستیابی به اهداف مشترک کار می‌کنند.

در داخل ایران نیز مثال‌هایی هر چند محدود از اتحادهای استراتژیک مشاهده می‌شود؛ آسان پرداخت پرشین و شرکت بیمه ایران/ دیجی کالا و اسنپ با هایپراستار: ترکیبی از یک فروشگاه آنلاین در کنار یک مجموعه از فروشگاههای زنجیره‌ی منجر به تقویت ساختار بازار گسترش دامنه خدمات هر دو گردید. فروش بیشتر هایپراستار و بازدید بیشتر مشتریان هایپراستار از مجموعه دیجی کالا نتیجه این همکاری را نشان داد. اسنپ با زودفود، محصول اسنپ‌فود:

شرکت اسنپ، اولین پلتفرم آنلاین در زمینه کسب و کار خود یعنی تاکسی و زودفود اولین پلتفرم آنلاین در زمینه کسب و کار خود یعنی غذا بود. این ۲ مجموعه، هر دو از شرکت‌های زیرمجموعه «گروه اینترنت ایران» بودند و در واقع در قالب یک مجموعه منسجم به فعالیت می‌پرداختند. آن‌ها از تیرماه ۱۳۹۶ تصمیم به فعالیت تجاری مشترک گرفتند و به این شکل، برند «اسنپ‌فود» به عنوان برند جدید زودفود معرفی شد.

اتحاد میان بوتان و بوش: گروه صنعتی بوتان، با بیش از ۶۳ سال تجربه‌ی صنعتی و خدمت به مشتریان ایرانی، قرارداد همکاری استراتژیکی را با بوش منعقد نمود. با این قرارداد، بوتان بصورت انحصاری همکاری جامعی با بوش ترموتکنولوژی را در ایران انجام خواهد داد.

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه مطالعات داخلی

رحمتی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ی ای با عنوان رهبری دیجیتال و چالش‌های پیش رو؛ ضرورت تغییرات بنیادین در شایستگی‌های رهبران انجام دادند انقلاب دیجیتال از طریق یک تحول بنیادین در حال شکل دادن به آینده صنایع است. در این راستا انتظار می‌رود هر یک از بخشهای سازمانی، به منظور موفقیت در مسیر این تحول به سهم خود نقش آفرینی نمایند. یکی از بخشهای کلیدی در این حوزه رهبری منابع انسانی است؛ به طوری که ادامه حیات صنایع مستلزم انجام اقداماتی جدی و گذر از فرآیندهای سنتی در کنار تغییر پارادایم‌های رهبری در عرصه دیجیتال است. بر این اساس سازمان‌ها ملزم هستند برای همراه شدن با چنین سفری رهبرانی را پرورش و توسعه دهند که منابع انسانی را به بهترین شکل ممکن با این جریان هماهنگ سازند. پیش نیاز چنین اقدامی شناسایی چالشهایی است که احتمال می‌رود رهبران در سفر دیجیتالی شدن سازمان با آنها روبرو شوند به همین منظور در این مطالعه نگاهی اجمالی به چالش‌هایی داشته ایم که ضرورت ایجاد تغییرات بنیادین در شایستگی‌های رهبران را به منظور موفقیت در سفر دیجیتال آشکار می‌سازد.

نوری و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ی ای با عنوان طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی انجام دادند. در مرور نظام‌مند ادبیات به یافته‌های ۳۳ منبع علمی در حوزه رهبری تحول دیجیتال استناد شد. مولفه‌های شناسایی شده عبارت از نقشه راه دیجیتال (شامل، چشم انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال طرح گذار دیجیتال)، دیجیتال حکمرانی (شامل برنامه ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازمان‌های دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکا دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (شامل زیرساخت دیجیتال، استعداد و سواد دیجیتال و سرمایه گذاری دیجیتال) می‌باشند.

اسد امرجی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به ارائه مدل تحول دیجیتال با استفاده از روش فرا ترکیب در شرکت‌های دارویی پرداختند که نتایج آنان نشان داد، مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال دارای ۱۰ بعد که شامل رهبری، فناوری اطلاعات، کارمندان، عملیات و فرآیندهای دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، ساختار سازمانی، نوآوری و تغییرات، استراتژی دیجیتال، محصولات و خدمات هوشمند و مشتری است.

کوشکی جهرمی و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان چالشها و موانع تحول دیجیتال در سازمان‌ها و نقش رهبری دیجیتال در رفع موانع، پرداختند. تحقیق با رویکرد توصیفی-تحلیلی و به کارگیری روش آنالیز واریانس و تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی چالشها

و موانع پیش روی پیاده‌سازی تحول دیجیتال در سازمان‌ها به خصوص حوزه عمل‌کرد وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخته و فرضیه‌های مرتبط با آن را مورد آزمون قرار می‌دهد. آمار و اطلاعات مورد نیاز در این پژوهش از پرسشنامه‌ای شامل ۱۰ سوال و ۷ شاخص بدست آمده که جامعه آماری آن ۹۳ کارشناس خبره و مدیران ارشد ادارات کل امور اقتصادی و دارایی برخی از استانهای کشور و استان مازندران بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد متغیرهای سازماندهی دیجیتال، نقشه راه دیجیتال، منابع دیجیتال، نگرش دیجیتال، فرهنگ سازی دیجیتال، امنیت دیجیتال بر تحول دیجیتال در وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیرگذار می‌باشند و بیشترین تأثیر مربوط به متغیر فرهنگ سازی دیجیتال بوده و متغیر حکمرانی دیجیتال رابطه خطی با تحول دیجیتال ندارد. همچنین بر اساس نتایج روش تحلیل عاملی، فرهنگ سازی و نقشه راه دیجیتال نسبت به دیگر عوامل در اولویت قرار دارند.

### پیشینه مطالعات خارجی

بودلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مطالعه ای با عنوان مطالعه کیفی نقشهای ردپای دیجیتال در مدیریت انسانی انجام دادند. هدف این تحقیق کیفی فهم موضوعات کلیدی در کاربرد رسانه‌های آنلاین مرتبط با استخدام و حفظ کارکنان است. برای این منظور با مدیران منابع انسانی که بصورت مستقیم با اخراج یا استخدام کارکنان درگیر بوده‌اند مصاحبه کیفی انجام شد و در نهایت ۹ مضمون به شرح زیر به دست آمد: نقش ردپای دیجیتال در ۱۰ افزایش پیچیدگی‌های فرآیندهای استخدام ۲. بهینه سازی و کسب دید شناخت بهتر روحیات سلايق تفكرات (... و) نسبت به متقاضیان استخدام ۳. در نگهداشت کارکنان تشویق تنبیه انگیزش و... ۴. کشف فرصت‌های دوسویه بین متقاضیان استخدام و کارفرمایان و ۵. در فرآیندهای پس از استخدام همچنین ۶. لزوم به روز شدن دانش مدیران منابع انسانی با توجه به تغییرات مداوم شرایط محیطی (خصوصاً رسانه‌های اجتماعی) ۷. لزوم ارائه فرصت به متقاضیان استخدام جهت توضیح در مورد نتایج منفی اطلاعات ۸. لزوم سنجش صحت اطلاعات آنلاین و ۹. لزوم آموزش فرهنگ سازی و ایجاد زیرساختهای لازم در مورد استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین در جامعه و کارکنان می‌باشند. نتایج این تحقیق منجر به افزایش آگاهی از کاربرد ردپای دیجیتال توسط شرکت‌ها در زمینه تصمیمات مربوط به استخدام و حفظ کارمندان خواهند شد.

می‌هاردجو و علم‌جاه<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مطالعه ای با عنوان بررسی تأثیر رهبری دیجیتال قابلیت‌های پویا اتحاد استراتژیک و بازارگرایی به این نتیجه رسیدند که تاکنون مطالعه عمیقی در مورد نقش رهبری به ویژه رهبری دیجیتال در ایجاد اتحادهای استراتژیک و قابلیت‌های پویا مورد بررسی قرار نگرفته است از این رو این مطالعه به بررسی نقش رهبری دیجیتال در توسعه اتحاد استراتژیک و قابلیت‌های پویا بر اساس جهت گیری بازار (بازارگرایی) می‌پردازد. پیش‌بینی می‌شود که رفتارهای رهبری دیجیتالی به منظور هدایت قابلیت‌های پویا بر اساس جهت گیری بازار را تأیید می‌کند. در واقع این مطالعه دارای رهنمودهای علمی برای اولویت‌گذاری در توسعه رهبری دیجیتال برای اجرای تحول است.

روث و نتزر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان مهارت‌های رهبری دیجیتال و رابطه آن با رفاه روان شناختی انجام دادند. بر اساس یک مطالعه مقدماتی کیفی و ادبیات مربوطه، مقیاس جدیدی را برای رهبری دیجیتال در مدیران ایجاد کردیم بدین منظور یک تحقیق پیمایش آنلاین در بین نمونه ای از ۳۶۸ مدیر سطح بالا از یک شرکت بزرگ آلمانی فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام شده است. از تحلیل رگرسیون گام به گام برای بررسی تحلیل تأثیرات بالقوه رهبری دیجیتال بر بهزیستی روان شناختی استفاده شده است تحلیل رگرسیون نشان داد که مهارت‌های بهتر در رهبری دیجیتال با رفاه بالاتر همراه است. نتایج همچنین نشان داد که جنسیت، سن و تجربه مدیریت هیچ تأثیری در مدل ما ندارد. مطالعه ما بینشی ارزشمند از ارتباط بین رهبری دیجیتال و بهزیستی در مدیران ارائه می‌دهد. با این وجود، برای تأیید مقیاس تازه توسعه یافته برای رهبری دیجیتال و تأیید تأثیر علیت در رابطه بین رهبری دیجیتال و بهزیستی، تحقیقات بیشتر لازم است.

1. Bodlaei, 2018

2. Mihardjo & Alamsjah, 2019

3. Rütth & Netzer, 2019



مارتینز کارو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت با نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد فرهنگ، یک پیش نیاز بسیار مؤثر در موفقیت تحول دیجیتال است. تحول دیجیتال از طریق فرهنگ سازمانی دیجیتال بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

ارهان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) به بررسی دو جنبه کاوش دیجیتالی و رفتار کاری نوآورانه در صنایع نساجی کشور ترکیه پرداختند و نتایج آنان نشان داد که ادراک کارکنان از رهبری دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر تمام ابعاد رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد. همچنین، رهبران با مهارت‌های دیجیتالی بالا به طور مثبت توسط کارکنان درک می‌شوند و کارمندان با داشتن رهبران ماهر دیجیتالی تمایل به انطباق رفتارهای نوآورانه دارند.

### وجه نوآوری مقاله حاضر نسبت به مطالعات پیشین

فناوری‌های تحول آفرین، تحول دیجیتال کسب و کار را رقم زده‌اند و تحول دیجیتال به عنوان یک مفهوم وارد ادبیات کسب و کار شده است. اما تاکنون در محدود مطالعه علمی، تعریفی از این مفهوم ارائه شده است. از سوی دیگر، تعریف تحول دیجیتال مورد اجماع محققان نیست و تعاریف متنوعی ارائه گردیده است. تحول دیجیتال را به عنوان تغییری در نظر می‌گیرند که به سبب فناوری‌های دیجیتال ایجاد شده و بر همه جنبه‌های زندگی انسانی تأثیر می‌گذارد. از این رو به نظر می‌رسد که تحول دیجیتالی یکی از مفاهیمی باشد که در حال حاضر توانایی بالقوه‌ای برای کسب مزیت رقابتی شرکت‌های ایرانی را داراست. مرور مطالعات انجام شده در حوزه فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که کمتر مورد توجه محققان بوده و خلاء مطالعاتی در این زمینه احساس می‌شود. این مطالعه قصد دارد تا با استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک به تشریح شرکت‌های پیشرو در داخل کشور پردازند. تحلیل وضعیت مدیریتی در حوزه‌های مختلف یک یا چند شرکت در بازار صنعت ایران مخصوصاً بر بستر فرهنگ اسلامی آنان به ندرت توسط پژوهشگران مورد استفاده قرار گرفته است.

### روش تحقیق

#### نوع تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف توسعه‌ای است. پژوهش توسعه‌ای، عمدتاً متوجه نوآوری در فرآیند‌ها، ابزارها و محصولات است. در واقع، این نوع پژوهش‌ها، پژوهش‌هایی هستند که تأکید آنها بر کاربرد مستقیم است. این نوع پژوهش‌ها، با ایجاد نظریه سر و کاری ندارند و در موقعیتی ویژه و بدون قصد کاربرد کلی یافته‌ها فراتر از موقعیت مورد مطالعه انجام می‌شوند. هدف از این نوع پژوهش، به کارگیری روش علمی برای حل مسائل در یک موقعیت مکانی و زمانی خاص است.

### استراتژی کلی تحقیق

این مطالعه از نظر روش کیفی و با رویکرد استقرایی و پارادایم تفسیری است. پارادایم تفسیری یا تفسیرگرایی یک فلسفه پژوهشی است که به باور کارشناسان برای روش‌های پژوهش در مدیریت و علوم اجتماعی بسیار مناسب است. این پارادایم فکری می‌کوشد تا علوم اجتماعی را از قید و بندهای پارادایم اثبات‌گرایی آزاد سازد.

### روش‌های گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتاب‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده است که راهبرد فرعی تحقیق برای گردآوری داده‌های تحقیق را تشکیل داده است و همچنین راهبرد اصلی گردآوری داده‌های

1. Martínez-Caro et al., ۲۰۲۰

2. Erhan et al., 2022

تحقیق میدانی و از نوع انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان حوزه مورد بررسی بود.

### روش‌های تحلیل داده‌ها

بعد از آنکه داده‌ها به دقت جمع‌آوری و ثبت شد مورد بازبینی و سپس تفکیک قرار گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها رویه مرسوم در روش نظریه مبنایی یا همان گرند تئوری بود و داده‌های متنی حاصل از مصاحبه با خبرگان در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل می‌شود.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران صنایع و کسب و کارها در حوزه تحول دیجیتال و مدیریت استراتژی در شهر تهران بودند. با در نظر گرفتن نوع روش تحقیق نمونه مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۳۰ نفر از این افراد بودند که به شیوه نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شده بودند. تعیین حجم نمونه بر اساس قاعده اشباع نظری یا همان نمونه‌گیری نظری انجام شد و پس از انجام ۳۰ مصاحبه مشاهده شد که مصاحبه‌شوندگان در مصاحبه‌های اخیر خود نکته یا کد مفهومی جدیدی به آنچه پیش از آنها در مصاحبه‌های قبلی مورد اشاره قرار گرفته بود اضافه نمی‌کنند و فرآیند مصاحبه به بازگویی و تکرار رسیده است و لذا فرآیند مصاحبه‌ها متوقف و اشباع نظری مورد نظر حاصل شد.

### ابزار جمع‌آوری داده و روایی و پایایی آن

روایی و پایایی به معنایی که در پژوهش‌های کیفی از آن سخن می‌رود در تحقیقات کیفی معنا ندارد بلکه در تحقیقات کیفی تلاش می‌شود تا گزارش نتایج تحقیق توأم با کیفیت و اعتبار باشد. کیفیت و اعتبار داده‌ها از یک سو محصول گردآوری داده‌های مناسب و از سوی دیگر تحلیل مناسب داده‌ها است و در این تحقیق برای دستیابی به معیار اعتبار پذیری تمهیدات زیر مورد توجه قرار گرفت:

۱- در مرحله گردآوری داده‌ها محقق ضمن حساسیت در مورد انتخاب مشارکت‌کنندگان کلیه داده‌های تحقیق را در شرایط محیطی مناسب و تمرکز کامل مصاحبه‌شوندگان گردآوری کرد.

۲- کلیه تجزیه و تحلیل‌ها و فرآیند تجزیه و تحلیل آنها را برای بررسی توسط پژوهشگران دیگر مستند سازی نمود.

۳- پس از تحلیل داده‌ها از اعتبار مبتنی بر مشارکت‌کنندگان استفاده شد و اعتباریابی توسط اعضا صورت گرفت به طوری که از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا یافته‌های کلی مطالعه را ارزیابی کرده و در مورد صحت آن نظر دهند و سپس از نظریات آنها در هنگام نتیجه‌گیری و تحلیل کمک گرفته شد.

### مراحل انجام و بکارگیری روش

ابتدا در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر بود پس از مشخص شدن اهداف و تدوین پرتکل شروع به گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته کردیم پس از رسیدن به اشباع نظری و اتمام مصاحبه شروع به کدگذاری و تجزیه تحلیل آنها کردیم و نتایج‌ای که در بخش نتایج ذکر شده است دست یافتیم.

### یافته‌های تحقیق

جهان ما در نتیجه‌ی تحول در تکنولوژی به شکل معناداری دگرگون شده است. دیجیتالی شدن شبکه‌ای از مناسبات و روابط در هم تنیده را ایجاد کرده است که همچون زندگی اجتماعی انسان‌ها، همچنین شبکه کسب و کار و صنعت را به هم وابسته کرده است. در

کنار این موضوع، تکنولوژی یک مزیت رقابتی برجسته است به گونه‌ای که شرکت‌ها و کسب و کارهایی که از تکنولوژی استفاده می‌کنند نسبت به رقبای خود از قدرت بسیار بالاتری در بازار برخوردار هستند و مجموع این شرایط سبب شده است که شیوه‌های سنتی مدیریت در شرکت‌ها و کسب و کارها دیگر نتواند پاسخگوی نیاز بازار و شرایط رقابتی محیطی باشد که کسب و کارها در آن قرار دارند. در این شرایط «رهبری تحول دیجیتال» پدیده‌ی جدیدی است که همچون نوعی سبک رهبری نوین متناسب با این شرایط محیطی و توسعه روزافزون تکنولوژی‌های ارتباطی در یک فضای دیجیتالی شده و اهمیت یافتن روزافزون داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها به ضرورتی برای کسب و کارها و صنعت تبدیل شده است.

رهبری تحول دیجیتال خود در شکل و معناهای مختلفی تعریف است اما به طور کلی رهبری تحول دیجیتال «سبکی از رهبری است که در نقش کارگزار و ریل‌گذار تحول در شیوه‌ها، رویکردها و ابزارهای سازمان از سنتی به دیجیتالی به ارتقای فرهنگ نوآوری و خلاقیت، یادگیری مستمر، پذیرش و به کارگیری فناوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و... در سازمان می‌پردازد». رهبری تحول دیجیتال می‌تواند آثار و نتایج مهمی در سازمان داشته باشد و به طور مشخص بر اساس آنچه که در این تحقیق مورد بررسی بوده است، رهبری تحول دیجیتال می‌تواند در ایجاد اتحادهای استراتژیک نقش ایفا کند. با این حال هم در تحقق تحول دیجیتال و هم در تحقق اتحادهای استراتژیک مجموعه‌ای از عوامل و شرایط محیطی دیگر در تعامل با سبک رهبری تحول دیجیتال و کار ویژه‌هایی که یک رهبر تحول دیجیتال ایفا می‌کند، حضور دارند که می‌توانند بر نقشی که رهبری تحول دیجیتال می‌تواند ایفا کند، تاثیرگذار ظاهر شده و بر راهبردهایی که سازمان‌ها برای تحقق تحول دیجیتال و اتحادهای استراتژیک دنبال می‌کنند، تاثیر بگذارند. در این تحقیق این شرایط و متغیرها که نقش زمینه‌ای و میانجی دارند در دو سطح شرایط کلی و عمومی که زمینه یک صنعت به طور کلی را شکل می‌دهند و یا شرایط ویژه‌تری که در سطوح سازمانی و مدیریتی اعمال می‌شوند، از هم تمایز داده شد. در بخش عمومی تر و زمینه‌ای این نتایج حاصل شد که عواملی همچون زمینه فعالیت سازمان، اندازه یک کسب و کار و جایگاه آن در صنعت، قوانین بالادستی و میزان چابکی سازمان، تراز قدرت سازمان‌هایی که اتحاد استراتژیک برای آنها قابل تصور است و همچنین شفافیت و زمینه ارتباطی این سازمان‌ها با همدیگر و یا یک عامل زیر ساختی کلی همچون نگرش و عملکرد دولت در زمینه زیرساخت اینترنت و نیز سطح رشد فناوری که شرکت‌ها می‌توانند به کار گیرند تا با هم به اتحادهای استراتژیک دست پیدا کنند همگی از شرایط زمینه‌ای تاثیرگذار بر تاثیر رهبری تحول دیجیتال بر ایجاد اتحادهای استراتژیک هستند.

در یک سطح دیگر متغیرهایی قرار دارند که عمدتاً در سطح سازمانی و فردی عمل می‌کنند و بر رابطه بین رهبری تحول دیجیتال و ایجاد اتحادهای استراتژیک و یا راهبردهایی که شرکت‌ها در این زمینه اتخاذ می‌کنند، تاثیر می‌گذارند. در این زمینه طیفی از متغیرها اعم از فردی و سازمانی شناسایی شد و به نقش عواملی همچون فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان، مزایا و ریسک‌های ادراک شده، مقاومت در برابر تغییر، سبک رهبری سازمان، ظرفیت نوآوری در سازمان، هزینه‌های ادراک شده، میزان نیاز ادراک شده، حمایت سازمانی و درجه بلوغ سازمانی و... شناسایی شد که در بخش کدگذاری محوری این موارد تشریح شدند.

در چنین وضعیتی و در حضور مجموعه‌ای از شرایط که «رهبری تحول دیجیتال» را ایجاد کرده است و همچنین بر تاثیر این عامل بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک تاثیر می‌گذارد و شامل مجموعه‌ای از عوامل در سه سطح فردی، سازمانی و فرا سازمانی است؛ سازمان‌ها و شرکت‌ها مجموعه‌ای از تدابیر و یا راهبردها را در جهت حصول اتحادهای استراتژیک دنبال می‌کنند که برخی از آنها شامل اقداماتی همچون آموزش و قابلیت سازی، بودجه ریزی، فرهنگ سازی، مشوق سازی، تدوین یک استراتژی دیجیتال و دیجیتالی سازی فرآیندهای سازمان، تیم سازی، بازنگری، ارزیابی و نیازسنجی است. با اتخاذ این راهبردها انتظار می‌رود که مجموعه‌ای از نتایج یا پیامد حاصل شود که در این تحقیق برخی از این نتایج و پیامدهای آشکار شده شامل مواردی همچون دستیابی به منافع مشترک، بهبود بهره‌وری، ارتقای سهم بازار، سودآوری، تامین مالی بهتر، بهبود تجربه مشتریان و ذینفعان و به تبع رضایت‌مندی آنها و نیز تسهیم دانش و ارتقای چابکی سازمان و مواردی از این دست بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق بر اساس مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر توسط مدیران و کسب و کارها اتخاذ می‌شوند. شرایط زمینه‌ای اثرگذار بر این راهبردها شامل نگرش دولت به اینترنت، اندازه کسب و کار، قوانین بالادستی، هدف‌گذاری سازمان، زمینه ارتباطی، رشد فناوری، میزان چابکی سازمان، تراز قدرت سازمان، جایگاه سازمان یا کسب و کار در صنعت و زمینه فعالیت شرکت بود که می‌توانند بر روی ساز و کارها و راهبردهای اتخاذ شده تاثیر بگذارند. همچنین عواملی همچون درجه ریسک‌پذیری، هوش رقابتی، ریسک ادراک شده شرکت، نگرش به فناوری، سبک رهبری، ظرفیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، درجه بلوغ سازمانی، حمایت سازمانی، نیاز ادراک شده و هزینه تحول دیجیتال، زیرساخت توسعه دیجیتال، ادراک مزایا، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، فرهنگ تحول دیجیتال، ادراک از سودآور بودن تحول دیجیتال و اتحادهای استراتژیک، مقاومت در برابر تغییر و شفافیت در نقش شرایط مداخله‌گر شناسایی شده است. در تحقیقات پیشین به برخی از این عوامل اشاره شده است. مارتینزکارو و همکاران (۲۰۲۰) به فرهنگ، به عنوان یک پیش‌نیاز بسیار مؤثر در موفقیت تحول دیجیتال اشاره کرده‌اند و ضمناً بیان کرده‌اند که تحول دیجیتال از طریق فرهنگ سازمانی دیجیتال بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین احمد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) به پشتیبانی مدیریت ارشد و آمادگی زیرساخت فناوری اشاره کرده‌اند.

سازمان‌ها، کسب و کارها و شرکت‌های امروزی تفاوت بسیار زیادی با گذشته نه چندان دور خود دارند. تکنولوژی و نسل‌های مختلفی از تحول تکنولوژی همچون هر ساحت دیگری از حیات زندگی انسانی، عرصه‌ی تجارت، اقتصاد و کسب و کار را دگرگون کرده است. شرکت‌ها امروزه در یک فضای بسیار رقابتی و در محیط رقابتی فزاینده‌ای فعالیت می‌کنند که مدیران این شرکت‌ها را وادار می‌کند توجه ویژه‌ای به تحولات صنعت و تکنولوژی داشته باشند. لذا تحول به رهبری تحول‌آفرین دیجیتال در نظام مدیریتی شرکت‌ها و کسب و کارها یک ضرورت است که بر اساس نتایج مطالعه‌ی حاضر سه عامل اصلی آن را ایجاد می‌کنند. در درجه نخست این دیجیتالی شدن است که این ضرورت را ایجاد کرده است. جهان امروز به شکل فزاینده‌ای دیجیتالی شده است و باعث به وجود آمدن بازاری رقابتی شده است، که دومین عامل پس از دیجیتالی شدن رقابتی شدن بازارها می‌باشد. در درجه سوم و آخر تنیدگی بازارها به هم به معنا اینکه امروزه زنجیره تامین و ارزش بسیاری از کسب و کارها در هم تنیده است و در هر صنعتی برخی از کسب و کارها ارائه دهنده‌ی کالا و خدمات و برخی دیگر ارائه دهنده فناوری‌های مرتبطی هستند که می‌تواند به خلق ارزش در زنجیره تامین کسب و کارهای گروه نخست کمک کند و لذا در بسیاری از نقاط صنعت امکان اتحاد استراتژیک بین شرکت‌ها وجود دارد و این مستلزم شکل جدیدی از مدیریت کسب و کار است که می‌توان آن را ذیل رهبری تحول‌آفرین دیجیتال که پدیده محوری تحقیق حاضر نیز بوده است، نامگذاری کرد. اما رابطه‌ی میان رهبری تحول دیجیتال و اتحادهای استراتژیک یک رابطه مستقیم نیست و تحت تاثیر مولفه‌ها و مقولات زیادی می‌تواند تحت تاثیر قرار بگیرد.

نتایج مطالعه‌ی حاضر به طور کلی نشان می‌دهد که رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی تأثیر بسیار زیادی دارد و در عصر حاضر، تحول دیجیتال به عنوان یک عامل اصلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. برای دستیابی به مزیت رقابتی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان، شرکت‌ها باید به تغییرات دیجیتال و فناوری‌های نوین پاسخ دهند. با این وصف باید توجه داشت که نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک بین شرکت‌ها از مجرای اثرپذیری از متغیرهای متنوعی اتفاق می‌افتد و همچنین شرکت‌ها راهبردهای متنوعی را در راستای تحول دیجیتال و همچنین ایجاد اتحادهای استراتژیک دنبال می‌کنند. این نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول دیجیتال به میانجی و تحت تاثیر مجموعه‌ای از مولفه‌ها و عوامل دیگر بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک تأثیر گذار خواهد بود که البته میزان و درجه تاثیرگذاری با پژوهش‌های تاییدی و آزمون‌های تجربی امکان پذیر خواهد بود

## پیشنهادها:

به منظور تعزیز نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی، می‌توانید از راهکارها و پیشنهادات زیر استفاده کنید:

توجه به آموزش و آگاهی: رهبران باید با آگاهی کامل از تکنولوژی‌های دیجیتال و روند تحولات در حوزه‌های مرتبط، از جمله هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و تجارت الکترونیک، به عنوان یک رهنمود برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک عمل کنند. آموزش و آگاهی به رهبران و تیم‌های مدیریتی به منظور درک عمیق‌تر و به روز شدن در زمینه تحول دیجیتال بسیار حائز اهمیت است. ایجاد فرهنگ تسهیل‌کننده: رهبران باید یک فرهنگ سازمانی را ترویج کنند که تسهیل‌کننده برای تحول دیجیتال باشد. این فرهنگ باید شامل افزایش همکاری و اشتراک‌گذاری دانش، ارزش‌گذاری تجربه و یادگیری مداوم، قدردانی از خطاها به عنوان فرصت‌های یادگیری و پذیرش تغییرات باشد.

سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال: رهبران باید اهمیت زیرساخت‌های دیجیتالی قوی، از جمله اتصال به اینترنت پرسرعت، مراکز داده، قابلیت‌های رایانش ابری و اقدامات امنیت سایبری را تشخیص دهند. با اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال، رهبران می‌توانند پایه محکمی برای سازمان‌ها ایجاد کنند تا از فناوری‌های پیشرفته استفاده کنند، به طور مؤثر همکاری کنند و تلاش‌های خود را برای تحول دیجیتالی افزایش دهند.

با در نظر گرفتن این محدودیت که تحقیق حاضر با رویکرد اکتشافی انجام شده پیشنهاد می‌شود محققان در تحقیقات آتی خود به بررسی نقش رقابت و تئیدگی بازار در تمایل شرکت‌ها و سازمان‌ها به دنبال کردن سبک رهبری تحول دیجیتال و همچنین ایجاد اتحادهای استراتژیک بپردازند.

بر اساس نتایج تحقیق می‌توان محققان پیشنهاد کرد در تحقیقات آتی خود به بررسی نقش میانجی درجه بلوغ سازمانی در رابطه‌ی سبک رهبری تحول دیجیتال و ایجاد اتحادهای استراتژیک بپردازند.

بر اساس نتایج تحقیق می‌توان به محققان پیشنهاد کرد در تحقیقات آتی خود به بررسی نقش میانجی زیرساخت‌های تحول دیجیتال در رابطه‌ی سبک رهبری تحول دیجیتال و ایجاد اتحادهای استراتژیک بپردازند.

## منابع

### منابع فارسی

اثنی‌عشری، و قدسی. (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک. پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱(۵)، ۲۰۹۰-۲۱۰۳.

اسد امرجی، الهام، محمدیان، ایوب، رجبزاده قطری، غلی رجب، شعار، مریم (۱۳۹۸)، ارائه مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب: مورد مطالعه شرکت‌های دارویی، مدیریت اطلاعات، ۵(۲)، ۴۸-۶۹.

اسدپناه، د. (۱۴۰۰). اثر اتحاد استراتژیک در انعطاف‌پذیری سازمان‌های پروژه محور. دوماهنامه نخبگان علوم و مهندسی، ۶(۲).

بیان، و حسام‌الدین. (۱۳۷۰). مدیریت استراتژیک. فرایند مدیریت و توسعه، ۳(۳)، ۱۹-۵.

رحمتی، س. مرکانی، غ. و شامی، م (۱۳۹۷). رهبری دیجیتال و چالش‌های پیش رو؛ ضرورت تغییرات اساسی در شایستگی‌های رهبران، ششمین همایش ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی.

کوشکی جهرمی، علیرضا و هاشمی، سید اسماعیل و اکبری، مهرداد و صائمی، رحیم و صغری بخشی کوهیخیلی، فاطمه (۱۴۰۰)، چالش‌ها و موانع تحول دیجیتال در سازمان‌ها و نقش رهبری دیجیتال در رفع موانع، هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران

نوری مژگان. شاه حسینی، محمد علی. شامی زنجانی، مهدی. عابدین، بابک (۱۳۹۸)، طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول

دیجیتال در سازمان‌های ایرانی، مدیریت و برنامه ریزی در نظامهای آموزشی، ۱۲(۲)، ۲۴۲-۲۱۱.

### منابع لاتین

Ahmad A, Alshurideh M T, Al Kurdi B H, Salloum S A. 2021. Factors Impacts Organization Digital Transformation and Organization Decision Making During Covid19 Pandemic. In The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence (pp. 95-106). Springer, Cham.

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78-88.

Altayar, M. S. (2018). Motivations for open data adoption: An institutional theory perspective. *Government Information Quarterly*, 35(4), 633-643.

Baglama, B., Evcimen, E., Altinay, F., Sharma, R. C., Tlili, A., Altinay, Z., & Celebi, M. (2022). Analysis of Digital Leadership in School Management and Accessibility of Animation-Designed Game-Based Learning for Sustainability of Education for Children with Special Needs. *Sustainability*, 14(13), 7730.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service ...*, Query date: 2023-04-28 21:13:58. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

Bodlaei, H., Mohamadimoghadam, Y., & Keshavarz, B. (2018). Qualitative study of the roles of digital footprint in human resource management. *Human resource management research*. 9 (1), 44-74. [in Persian].

Bresciani, S., Huang, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210.

Can, O. (2021). The Role of Leadership in Digital Transformation: A Review and Suggestions for Future Research. ... *European Conference on Management, Leadership ...*, Query date: 2023-04-28 21:13:58.

[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vY5TEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA116&dq=digital+transformation+leadership&ots=MRzIDVRPit&sig=3Wk\\_TpodziTzf42lyOVO6YFMvRA](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vY5TEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA116&dq=digital+transformation+leadership&ots=MRzIDVRPit&sig=3Wk_TpodziTzf42lyOVO6YFMvRA)

Canetta L, Barni A, Montini E. 2018. Development of a digitalization maturity model for the manufacturing sector. In 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-7). IEEE.

Erhan T, Uzunbacak H H, Aydin E. 2022. From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*

Ferraris, A., Santoro, G., & Pellicelli, A. C. (2020). "Openness" of public governments in smart cities:

Removing the barriers for innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1259-1280

Jacobi R, Brenner E. 2017. How large corporations survive digitalization. In *Digital Marketplaces Unleashed* (pp. 83-97). Springer, Berlin, Heidelberg.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39

Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Huikkola, T. (2023). Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial Marketing Management*, 110, 68-84

Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.

Loonam J, Eaves S, Kumar V, Parry G. 2018. Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.

Martínez-Caro E, Cegarra-Navarro J G, Alfonso-Ruiz F J. 2020. Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962

Mihardjo, L. W. W., & Alamsjah, F. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19.

Nadeem A, Abedin B, Cerpa N, Chew E. 2018. Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(2), 1-8.

Nieminen J. 2014. *Understanding & Managing Digital Transformation-A case study of a large Nordic retailer* (Master's thesis)

Petry, T. (2018). Digital leadership. In *Knowledge Management in Digital Change* (pp. 209-218). Springer, Cham.

Rüth, R., & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 1-6.

Seepma, A. P., de Blok, C., & Van Donk, D. P. (2020). Designing digital public service supply chains: Four country-based cases in criminal justice. *Supply Chain Management*, 26(3), 418-446.

Stefanova, K., & Kabakchieva, D. (2019). Challenges and perspectives of digital transformation. In *Conferences of the Department of Informatics* (pp. 13-23). Science and Economics Varna

Tien, N. (2023). Market development strategy of renewable energy industry in Vietnam. *International Journal of Business and Globalisation*.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of*

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

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.

Westerman, G. 2016. "Why digital transformation needs a heart," *MIT Sloan Management Review* (58:1), pp. 19-21.