

Designing an Effective Leadership Model in Digital-Centric Organizations Based on Thematic Analysis Findings

Marzieh Nasiri Muselu¹, Gholamali Tabarsa^{2*}

1. PhD Student in Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

ABSTRACT

Received: 26 Apr 2025

Accepted: 02 Nov 2025

First Available: 12 Nov 2025

Final Publication: 22 Nov 2025

Keywords

Effective leadership; Digital-oriented organizations;

Organizational agility; Employee empowerment; Thematic analysis

The aim of this study was to design an effective leadership model for digital-oriented organizations by identifying and explaining the components and interactions of digital leadership in the context of technological transformation. This qualitative research adopted an interpretive philosophy and used thematic analysis to identify behavioral and conceptual patterns of effective leadership. Data were collected through semi-structured interviews with 18 managers and entrepreneurs active in Tehran's digital startups and businesses, selected purposefully based on theoretical saturation. Thematic analysis was conducted using Braun and Clarke's six-phase framework to generate basic, organizing, and overarching themes. Four organizing themes were identified: (1) Transformational leadership in the digital context, encompassing daily digital engagement, continuous learning, and managing resistance to change; (2) Agility and flexibility within the innovative ecosystem, involving rapid decision-making, market adaptation, and resource optimization; (3) Effective communication in the digital era, emphasizing transparency, active participation, and digital collaboration; and (4) Employee empowerment and digital maturity, reflecting learning culture, digital skills development, and organizational digital culture. These converged into the overarching theme of "Integrated Digital Leadership," representing a synthesis of technological and human dimensions of leadership. Effective leadership in digital organizations requires the integration of technological expertise, human competencies, and a transformational mindset. Digital leaders must leverage advanced technologies while fostering human capital development, promoting a learning-oriented culture, and ensuring agile decision-making under uncertainty. The resulting model offers both theoretical enrichment and practical guidance for achieving sustainable competitive advantage in the digital era.

How to cite:

Nasiri Muselu, M., & Tabarsa, G. (2025). Designing an Effective Leadership Model in Digital-Centric Organizations Based on Thematic Analysis Findings. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(3), 1-26.

* Corresponding Author:

Dr. Gholamali Tabarsa

E-mail: g_tabarsa@sbu.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

The accelerated pace of technological advancement, the emergence of digital ecosystems, and the transformation of organizational structures have profoundly altered the nature of leadership in the 21st century. In this context, effective leadership has become a determining factor in achieving sustainable competitive advantage and organizational adaptability. Digital transformation requires leaders who not only manage technological integration but also foster human development and learning cultures within organizations (1). Leadership effectiveness in digital organizations thus represents a multidimensional construct encompassing technological, strategic, and interpersonal competencies (2).

Recent studies emphasize that effective digital leadership goes beyond the conventional managerial paradigm; it involves the capacity to inspire change, guide innovation, and integrate technological solutions into organizational goals (3). Leadership in the digital age is therefore not only about command and control but also about facilitation, empathy, and adaptability in dynamic environments (4). The higher education sector has also witnessed this shift, where leaders are now expected to re-envision governance models and learning systems that align with digitalization trends (5).

Traditional leadership theories have struggled to capture the complexity of digital contexts, which involve hybrid teams, decentralized decision-making, and the constant evolution of technology (6). As digitalization becomes the cornerstone of modern business, effective leaders must cultivate agility, foresight, and digital literacy while sustaining human-centered leadership (7). In this regard, research on leadership effectiveness highlights that leaders must combine technological acumen with emotional intelligence and strategic thinking (8).

The integration of human and digital capabilities defines modern leadership effectiveness. Studies suggest that leaders who manage to balance technological innovation with empathy and communication are more likely to achieve organizational resilience and employee engagement (9). Moreover, during and after the COVID-19 pandemic, hybrid work models and remote leadership practices demonstrated the crucial role of effective communication and trust-building in sustaining performance (10). Communication, therefore, serves as the backbone of leadership effectiveness, as it bridges technological complexity with human connection (18).

In agile and technology-driven teams, leaders must also act as facilitators of collaboration and learning (11). Effective leadership in such settings is contingent on the

ability to maintain coherence, provide timely feedback, and promote continuous improvement among team members (12). Research further reveals that organizational trust and leader–member relationships mediate the impact of leadership on motivation and commitment (13). Similarly, transformational leadership has been found to reduce resistance to change and enhance acceptance of digital tools (14).

Within universities and research institutions, effective leadership has been shown to directly influence educational quality and organizational productivity through participatory management and the development of digital culture (15). Furthermore, the effectiveness of leadership in both private and public sectors depends largely on strategic planning, human resource productivity, and the alignment between technological and human objectives (16). In line with this, integrated models of leadership stress the need to link innovation management with people-centered strategies (17).

Despite the proliferation of leadership studies, few have addressed the operationalization of a comprehensive and context-sensitive model of effective leadership tailored to digital organizations. Most prior research has focused on individual leadership styles rather than on multidimensional frameworks that integrate technological, communicative, and transformational competencies (19). Addressing this gap, the present study seeks to design an effective leadership model for digital-centric organizations through thematic analysis of empirical insights from digital entrepreneurs and managers. The study specifically aims to reveal how leaders in digital organizations integrate technology, human development, and strategic agility to achieve effective leadership outcomes.

METHODS AND MATERIALS

This qualitative study adopted an interpretive philosophy to capture the lived experiences and perceptions of leaders operating in digital organizations. The research design followed an inductive logic, enabling theory-building from empirical data. Semi-structured in-depth interviews were conducted with 18 participants, including senior managers and entrepreneurs from digital startups in Tehran, representing industries such as e-commerce, online education, health technology, logistics, and financial services.

Participants were selected through purposive sampling with theoretical saturation as the guiding principle. Each interview lasted between 60 and 90 minutes and was transcribed verbatim. Data were analyzed using Braun and Clarke's six-step thematic analysis framework, which involved familiarization with data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and reporting

results. To ensure rigor and trustworthiness, the study employed triangulation, member checking, and continuous comparison between emerging codes and theoretical literature.

FINDINGS

The thematic analysis yielded four organizing themes that collectively define effective leadership in digital-centric organizations.

The first organizing theme, Transformational Leadership in Digital Contexts, reflects leaders' ability to embrace continuous learning, promote innovation, and manage resistance to change. Participants emphasized that effective leaders engage actively with digital tools, facilitate ongoing training sessions, and foster a mindset of creative problem-solving.

The second theme, Agility and Flexibility in Innovative Ecosystems, represents leaders' capacity to make rapid, data-informed decisions and reconfigure business models in response to market dynamics. Leaders in digital startups displayed proactive monitoring of technological trends, dynamic resource allocation, and resilience in navigating uncertainty.

The third theme, Effective Communication in the Digital Era, underscores the essential role of transparent and multi-level communication in maintaining collaboration across distributed teams. Participants reported that the use of digital communication platforms, real-time feedback mechanisms, and clear information-sharing practices enhanced trust and team cohesion.

The fourth theme, Employee Empowerment and Digital Maturity, captures the developmental and human-centered dimensions of leadership. Leaders were described as facilitators of learning who invest in skill enhancement, digital literacy, and the creation of supportive learning environments.

These four themes converged into the overarching theme of Integrated Digital Leadership, which embodies a holistic leadership approach that merges technological competence with emotional and relational intelligence. The model demonstrates that effective leadership in digital organizations emerges from the synergistic interaction between technological innovation, strategic agility, and human empowerment.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this research highlight that effective leadership in digital-centric organizations is not a static attribute but a dynamic and adaptive process shaped by technology, people, and context. The identified dimensions—transformational behavior, agility, communication, and empowerment—jointly illustrate how leaders succeed in

complex digital environments by fostering innovation while maintaining human connection.

Transformational leadership emerged as the foundation of digital effectiveness. Leaders who actively learn, share knowledge, and encourage innovation cultivate an organizational climate of creativity and resilience. This aligns with the idea that modern leadership requires a growth-oriented mindset capable of guiding teams through uncertainty and technological disruption. In practice, transformational leaders motivate employees to view digital transformation as an opportunity for growth rather than a threat to stability.

Agility and flexibility, as revealed in the study, constitute critical competencies for navigating volatile market conditions. The digital ecosystem demands leaders who can rapidly analyze data, foresee emerging trends, and realign strategies. Such leaders not only adapt to change but also preempt it, converting challenges into strategic advantages. This capacity for agile decision-making ensures organizational continuity and responsiveness amid technological turbulence.

The role of communication in effective digital leadership cannot be overstated. Transparent communication fosters psychological safety and trust, particularly within remote and hybrid teams. Leaders who leverage digital communication platforms effectively manage distributed collaboration, maintain accountability, and enhance collective engagement. By emphasizing clarity, feedback, and empathy, they strengthen the human element that is often at risk in highly digitized workplaces.

Employee empowerment and digital maturity form the human pillar of effective leadership. Empowered employees display higher motivation, creativity, and ownership over tasks. By cultivating a learning-oriented culture, leaders facilitate continuous skill enhancement and adaptability, which are indispensable in digital settings. Moreover, leaders who invest in people development create sustainable competitive advantage by ensuring that human capabilities evolve in parallel with technological advancements.

The overarching concept of Integrated Digital Leadership synthesized from the findings represents a balanced paradigm where human and technological dimensions reinforce each other. Effective leaders are both visionaries and facilitators—strategic in direction yet empathetic in execution. They operate at the intersection of technology, strategy, and psychology, ensuring that digital transformation remains inclusive and purpose-driven.

In conclusion, this study presents a comprehensive model of effective leadership for digital-centric organizations that integrates technological acumen, human empathy, and strategic adaptability. The model contributes to the theoretical understanding of leadership effectiveness in the digital era and provides practical guidance for organizations seeking to develop leadership capacities that align with rapid technological change.

Leaders in digital organizations must therefore embrace a mindset of continuous learning, foster transparent and collaborative communication, and empower employees to navigate complexity with confidence. By doing so, they can build resilient, innovative, and human-centered organizations capable of thriving in an increasingly digital world.

طراحی الگوی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال محور بر اساس یافته‌های تحلیل مضمون

مرضیه نصیری موصول^۱، غلامعلی طبرسا^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران ایران
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۸/۲۱

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

کلیدواژه‌ها

رهبری اثربخش؛

سازمان‌های دیجیتال محور؛

چابکی سازمانی؛

توانمندسازی کارکنان؛

تحلیل مضمون

هدف این پژوهش طراحی الگوی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال محور با تأکید بر تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و تعاملات رهبری دیجیتال در بستر تحول فناورانه است. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر مبنای فلسفه تفسیری انجام شد. از روش تحلیل مضمون به منظور شناسایی الگوهای مفهومی و رفتاری استفاده گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۸ مدیر و کارآفرین فعال در استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای دیجیتال شهر تهران گردآوری شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری انجام گرفت. داده‌های حاصل در شش گام براساس الگوی براون و کلارک کدگذاری و تحلیل شدند تا مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شود. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی چهار مضمون سازمان‌دهنده اصلی شد: (۱) رهبری تحول‌گرا در بستر دیجیتال، شامل استفاده روزمره از ابزارهای دیجیتال، یادگیری مستمر، و مدیریت مقاومت در برابر تغییر؛ (۲) چابکی و انعطاف‌پذیری در زیست‌بوم نوآور، شامل تصمیم‌گیری سریع، انطباق با تغییرات بازار و تخصیص منابع محدود؛ (۳) ارتباطات اثربخش در عصر دیجیتال، شامل شفافیت اطلاعات، مشارکت فعال اعضا و استفاده از پلتفرم‌های ارتباطی؛ و (۴) توانمندسازی و بلوغ دیجیتال کارکنان، شامل ایجاد فرهنگ یادگیرنده، مهارت‌های دیجیتال و تقویت فرهنگ سازمانی دیجیتال محور. در سطح بالاتر، مضمون فراگیر «رهبری دیجیتال یکپارچه» شکل گرفت که هم‌زمان بر ابعاد فناورانه، شایستگی‌های انسانی و یافته‌ها نشان داد رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال مستلزم ترکیب توانمندی‌های فناورانه، شایستگی‌های انسانی و نگرش تحول‌گرا است. رهبران دیجیتال باید ضمن بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بر توسعه سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری، مدیریت تغییر و تصمیم‌گیری سریع در شرایط عدم قطعیت تمرکز کنند. مدل پیشنهادی می‌تواند به عنوان چارچوب عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران در مسیر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در عصر دیجیتال به کار رود.

شیوه ارجاع دهی:

نصیری موصول، مرضیه، و طبرسا، غلامعلی. (۱۴۰۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال محور بر اساس یافته‌های تحلیل مضمون. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۳)، ۱-۲۶.

نویسنده مسئول:

دکتر غلامعلی طبرسا

پست الکترونیکی: g_tabarsa@sbu.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دهه‌های اخیر، تغییرات شتابان فناوری اطلاعات، ظهور سازمان‌های دیجیتالمحور و تحول در الگوهای کسب‌وکار، مفهوم رهبری را دچار دگرگونی بنیادین کرده است. در این میان، اثربخشی رهبری به یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت سازمانی تبدیل شده و رهبران با چالشی چندبعدی مواجه‌اند که شامل سازگاری با تحولات فناورانه، هدایت تیم‌های پراکنده و مجازی، و ایجاد انگیزش در میان کارکنانی است که در محیط‌های دیجیتال فعالیت می‌کنند (1). رهبری در عصر دیجیتال دیگر محدود به کنترل سلسله‌مراتبی نیست، بلکه نیازمند درک عمیق از پویایی تغییر، تفکر سیستمی و توانایی استفاده از ابزارهای فناورانه برای تحقق اهداف سازمانی است (2).

تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری دیجیتال نه تنها مهارتی مدیریتی بلکه شایستگی استراتژیک محسوب می‌شود که توانایی رهبر را در همسوسازی فناوری با اهداف انسانی و سازمانی افزایش می‌دهد (3). در این میان، رهبران اثربخش باید به عنوان عوامل تغییر عمل کرده و مسیر گذار از ساختارهای سنتی به ساختارهای هوشمند و شبکه‌ای را هموار کنند (4). دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند؛ چراکه تحولات فناورانه نظام آموزش را متحول کرده و رهبران آموزشی را به بازاندیشی در نقش خود واداشته است (5).

در فضای رقابتی کنونی، رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند فرهنگ دیجیتال را در سازمان نهادینه کنند و ضمن بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، تعهد، نوآوری و مشارکت کارکنان را نیز ارتقا دهند (6). چنین رهبرانی نیازمند ترکیب مهارت‌های فناورانه، تفکر استراتژیک و شایستگی‌های انسانی هستند تا بتوانند اثربخش عمل کنند (7). بر اساس پژوهش‌های اخیر، اثربخشی رهبری در محیط‌های دیجیتال تابعی از توانایی رهبر در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، مدیریت تغییر، و ایجاد هم‌افزایی در تیم‌های چندرشته‌ای و چندمکانی است (8).

رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال از منظر فرهنگی نیز اهمیتی ویژه دارد. مطالعات نشان می‌دهد که رهبران دیجیتال باید بتوانند تعادل میان فناوری و روابط انسانی را حفظ کنند و از طریق همدلی، ارتباطات شفاف و توانمندسازی کارکنان، حس اعتماد و تعلق را تقویت نمایند (9). در واقع، ترکیب مهارت‌های ارتباطی با سواد دیجیتال از الزامات اصلی رهبران در عصر پساکرونا است، جایی که الگوهای کاری هیبریدی و مجازی به بخش جدایی‌ناپذیر از فعالیت سازمان‌ها تبدیل شده‌اند (10).

رهبری اثربخش همچنین نقشی کلیدی در توسعه نوآوری، چابکی و بهره‌وری سازمانی دارد. پژوهش‌ها در حوزه فناوری نرم‌افزار نشان داده‌اند که رهبری در تیم‌های چابک زمانی اثربخش است که بر تعامل، بازخورد مستمر و یادگیری تجربی تمرکز داشته باشد (11). در این چارچوب، رهبران باید همزمان نقش تسهیل‌گر، مربی و یادگیرنده را ایفا کنند تا بتوانند پویایی تیم را حفظ نمایند.

(12). به علاوه، اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین پیامدهای رهبری اثربخش به شمار می‌رود و نقش مستقیمی در انگیزش و تعهد کاری کارکنان دارد (13).

از دیدگاه تحول سازمانی، رهبری مؤثر قادر است تغییرات ساختاری و فرهنگی را با حداقل مقاومت هدایت کند (14). چنین رهبرانی از طریق ارتباط مؤثر، ایجاد اعتماد و مدیریت احساسات کارکنان، بستر لازم برای پذیرش تغییرات دیجیتال را فراهم می‌آورند. این دیدگاه در مطالعات دانشگاهی نیز مورد توجه قرار گرفته است، به‌طوری‌که مرور نظام‌مند پژوهش‌ها در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران نشان داده است که رهبری اثربخش به‌طور مستقیم بر ارتقای کیفیت آموزش، توسعه منابع انسانی و بهره‌وری دانشگاهی اثرگذار است (15).

از منظر سازمان‌های عمومی و خصوصی، اثربخشی رهبری می‌تواند از طریق تعامل میان برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی تبیین شود (16). در چنین رویکردی، رهبران باید نه تنها در هدایت افراد بلکه در هماهنگی اهداف فناورانه با اهداف انسانی نقش کلیدی ایفا کنند (17). با وجود اهمیت فزاینده رهبری اثربخش، مطالعات پیشین بیشتر به شناسایی ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری پرداخته و کمتر به طراحی الگوهای جامع و چندبعدی متناسب با سازمان‌های دیجیتالمحور توجه کرده‌اند (18).

در محیط‌های کاری جدید که مرزهای فیزیکی حذف شده و ارتباطات به‌صورت برخط و داده‌محور شکل می‌گیرد، رهبران باید مهارت‌های جدیدی در زمینه ارتباطات بین‌فردی دیجیتال، انعطاف‌پذیری شناختی و تصمیم‌گیری سریع کسب کنند (8). بررسی‌های تطبیقی در میان سازمان‌های دیجیتال در اروپا نیز نشان داده است که رهبری اثربخش در چنین محیط‌هایی به معنای تلفیق مهارت‌های فنی با قابلیت‌های عاطفی و شناختی است (3).

مطالعات دیگری نشان داده‌اند که رهبری دیجیتال زمانی می‌تواند اثربخش باشد که با فرآیندهای یادگیری سازمانی، اعتماد متقابل و فرهنگ همکاری پیوند بخورد (2). در چنین حالتی، تیم‌ها نه تنها در اجرای مأموریت‌های خود موفق‌تر عمل می‌کنند بلکه خلاقیت و نوآوری بیشتری نیز از خود نشان می‌دهند (14). این یافته‌ها با پژوهش‌های حوزه آموزش و پرورش نیز هم‌راستا است، به‌طوری‌که تأکید می‌شود رهبران آموزشی با استفاده از مدل‌های مشارکتی و اعتمادسازی می‌توانند بهره‌وری و انگیزش کارکنان را افزایش دهند (13).

در شرایطی که تحولات فناورانه، سازمان‌ها را به سمت بازآفرینی مستمر سوق داده است، رهبری اثربخش نقشی حیاتی در حفظ پایداری و رقابت‌پذیری ایفا می‌کند (1). چنین رهبرانی باید توانایی ایجاد هم‌سویی میان فناوری، راهبرد و فرهنگ سازمانی را داشته باشند (7). از سوی دیگر، تحلیل‌های اخیر در زمینه رهبری دیجیتال نشان می‌دهد که بدون رویکرد یادگیرنده و انعطاف‌پذیر، حتی رهبران باتجربه نیز در هدایت سازمان‌های دیجیتالمحور ناکام خواهند بود (9).

رهبران اثربخش در محیط دیجیتال باید توانایی مدیریت تیم‌های چندفرهنگی و پراکنده جغرافیایی را داشته باشند، چرا که چنین ساختارهایی چالش‌های جدیدی در زمینه اعتماد، هماهنگی و انگیزش به وجود می‌آورد (10). مطالعات نشان داده‌اند که اثربخشی

رهبری در محیط‌های دورکار زمانی به حداکثر می‌رسد که رهبر بتواند از ابزارهای ارتباطی نوین برای ایجاد حس تعلق و همدلی بهره‌برد (8). افزون بر این، رهبران باید از هوش هیجانی و مهارت‌های میان‌فردی بالایی برخوردار باشند تا بتوانند در شرایط عدم قطعیت، تصمیمات مؤثر اتخاذ کنند و اعتماد تیم را حفظ نمایند (12).

در محیط‌های آموزشی و پژوهشی، رهبری اثربخش نقشی کلیدی در ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری دارد. برای مثال، نتایج پژوهش‌های دانشگاهی در ایران نشان می‌دهد که توانمندسازی رهبران آموزشی و ارتقای مهارت‌های مدیریتی آنان در چارچوب شبکه‌های آموزشی دیجیتال می‌تواند به بهبود عملکرد و تعامل میان اعضای هیئت علمی منجر شود (5). این یافته‌ها همسو با دیدگاه جهانی درباره ضرورت بازآموزی رهبران برای مواجهه با چالش‌های دیجیتال است (4).

در نهایت، مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبران اثربخش باید بتوانند نقش تسهیل‌گر یادگیری، طراح فرهنگ دیجیتال، و الهام‌بخش تحول را به صورت همزمان ایفا کنند (1, 7, 17). با وجود تنوع مطالعات انجام‌شده، هنوز چارچوبی منسجم که بتواند ابعاد فناورانه، انسانی و فرهنگی رهبری اثربخش را در سازمان‌های دیجیتال‌محور یکپارچه سازد، به صورت نظام‌مند ارائه نشده است. بنابراین، با توجه به خلأ موجود در ادبیات علمی و نیاز روزافزون به مدل‌های کاربردی در حوزه رهبری دیجیتال، هدف این پژوهش طراحی الگوی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال‌محور بر اساس یافته‌های تحلیل مضمون است.

روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای فلسفه تفسیری انجام شده است؛ زیرا هدف اصلی، درک عمیق از پدیده رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال از دیدگاه خبرگان و مدیران است. رویکرد تفسیری امکان می‌دهد تا واقعیت‌های چندگانه، تجربه‌های ذهنی و بافت‌های سازمانی متفاوت در نظر گرفته شوند. در این رویکرد، پژوهشگر نقش فعالی در تفسیر داده‌ها دارد و تلاش می‌کند از خلال روایت‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، معنا و الگوی جدیدی را استنباط نماید. رویکرد کلی تحقیق، استقرایی است. بدین معنا که پژوهش با مشاهده، گردآوری داده‌های کیفی و تحلیل مضمون آغاز می‌شود و سپس به سمت تکوین چارچوب مفهومی و ارائه الگوی نظری پیش می‌رود. در مقابل رویکرد قیاسی که بر آزمون فرضیات موجود تمرکز دارد، در این پژوهش داده‌ها و تجربیات خبرگان زمینه‌ساز تولید نظریه جدید درباره رهبری اثربخش در عصر دیجیتال شده‌اند. از نظر استراتژی پژوهش، این مطالعه مبتنی بر روش کیفی و تحلیل مضمون است. به منظور شناسایی ابعاد و شاخص‌های رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های فعال در حوزه تحول دیجیتال انجام شد. تحلیل داده‌ها بر مبنای الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) صورت گرفت که شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و در نهایت گزارش‌دهی است. این استراتژی به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و تناسب با پژوهش‌های اکتشافی انتخاب شده است. از نظر انتخاب‌های روش‌شناختی، این پژوهش در دسته تک‌روشی کیفی قرار می‌گیرد. تمرکز اصلی بر گردآوری داده‌های کیفی از طریق

مصاحبه‌های عمیق و تحلیل آن‌ها است. انتخاب این روش بر مبنای ماهیت اکتشافی پژوهش و نیاز به استخراج الگوهای پنهان در دیدگاه‌های خبرگان بوده است. در لایه نهایی پیاز پژوهشی، یعنی افق زمانی، تحقیق حاضر به صورت مقطعی انجام شده است. بدین معنا که داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. این انتخاب با توجه به محدودیت‌های زمانی و اهداف پژوهش منطقی بوده است. همچنین، به منظور افزایش دقت و اعتبار نتایج، معیارهای روایی و پایایی کیفی شامل بازبینی مشارکت‌کنندگان، هم‌سنجی کدگذاری‌ها و مقایسه مستمر داده‌ها با ادبیات نظری رعایت گردیده است.

یافته‌ها

در این پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران و کارآفرینان فعال در حوزه کسب و کارهای نوپای شهر تهران بود. برای گردآوری داده‌های کیفی، ۱۸ نفر از مدیران استارت‌آپ‌های شاخص و شناخته شده همچون اسنپ، دیجی کالا، اسنپ‌فود و سایر کسب و کارهای نوآور در حوزه‌های خدمات آنلاین، سلامت دیجیتال، آموزش، لجستیک و خدمات مالی انتخاب شدند. ملاک انتخاب این افراد، تجربه مدیریتی و کارآفرینی در فضای دیجیتال و آشنایی عملی با فرآیندهای تحول دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین بود. این ویژگی‌ها موجب شد داده‌های گردآوری شده، عمق و تنوع لازم را برای تحلیل مضمون در اختیار پژوهشگر قرار دهد. از نظر ویژگی‌های تحصیلی، اغلب مصاحبه‌شوندگان دارای مدارک کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های مرتبط با موضوع تحقیق شامل مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، اقتصاد، مدیریت فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال بودند. ترکیب متنوع این ۱۸ نفر به پژوهشگر امکان داد تا از زوایای مختلف، دیدگاه‌ها و تجارب آنان در زمینه رهبری اثربخش در عصر سازمان‌های دیجیتال بررسی شود. با انجام ۱۸ مصاحبه، پژوهشگر به اشباع نظری دست یافت و فرآیند گردآوری داده‌ها متوقف شد.

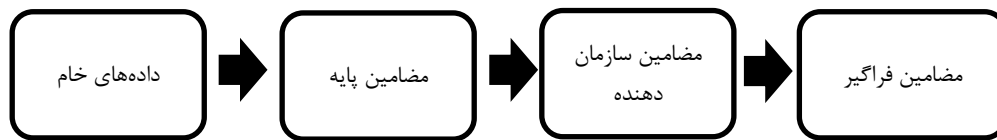
جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

ویژگی‌ها	دسته‌بندی‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱	۶۱.۱٪
	زن	۷	۳۸.۹٪
سن	۳۰-۳۵ سال	۶	۳۳.۳٪
	۳۶-۴۰ سال	۷	۳۸.۹٪
	۴۱-۴۵ سال	۵	۲۷.۸٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۵	۲۷.۸٪
	دکتری	۱۳	۷۲.۲٪
رشته تحصیلی	مدیریت استراتژیک	۴	۲۲.۲٪
	مدیریت منابع انسانی	۳	۱۶.۷٪
	اقتصاد	۳	۱۶.۷٪
	مدیریت فناوری اطلاعات	۴	۲۲.۲٪
حوزه فعالیت	تحول دیجیتال و سایر رشته‌های مرتبط	۴	۲۲.۲٪
	استارت‌آپ‌های خدمات آنلاین	۵	۲۷.۸٪
	دیجی کالا و خرده‌فروشی دیجیتال	۴	۲۲.۲٪
	سلامت دیجیتال	۳	۱۶.۷٪
	آموزش دیجیتال	۳	۱۶.۷٪
	لجستیک و خدمات مالی	۳	۱۶.۷٪

به منظور شناخت بهتر جامعه آماری پژوهش و ایجاد تصویری روشن از ویژگی‌های نمونه مورد بررسی، در این بخش به ارائه آمار توصیفی مربوط به مصاحبه‌شوندگان پرداخته شده است. این افراد شامل ۱۸ نفر از مدیران و کارآفرینان فعال در استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوپای شهر تهران می‌باشند که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. ترکیب جمعیت‌شناختی آن‌ها از نظر جنسیت، سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و حوزه فعالیت در جدول زیر نمایش داده شده است. جدول حاضر بیانگر تنوع مناسبی در میان مصاحبه‌شوندگان است؛ به گونه‌ای که طیف مختلفی از رشته‌های دانشگاهی همچون مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، اقتصاد، مدیریت فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال در میان آن‌ها مشاهده می‌شود. همچنین سطح تحصیلات بالای بیشتر مشارکت‌کنندگان (کارشناسی ارشد و دکتری) نشان‌دهنده صلاحیت علمی و تخصصی آنان برای مشارکت در این تحقیق است. این ویژگی‌ها سبب شده است که داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها از عمق و غنای علمی برخوردار باشند.

روش تحلیل مضمون یکی از رویکردهای کیفی پرکاربرد است که هدف آن شناسایی، سازماندهی و تفسیر الگوهای معنادار در داده‌ها می‌باشد. در این پژوهش، تحلیل مضمون به عنوان ابزاری برای کشف مؤلفه‌های رهبری اثربخش در عصر سازمان‌های دیجیتال به کار گرفته شد. این روش به محققان امکان می‌دهد تا از دل داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها، به مضامین عمیق‌تری دست یابند و ارتباطات مفهومی میان آن‌ها را آشکار سازند. در مرحله نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارآفرینان کسب‌وکارهای نوپا گردآوری و به صورت کامل پیاده‌سازی شد. سپس متون مصاحبه به دقت و خطبه‌خط خوانده شدند تا واحدهای معنایی اولیه استخراج گردند. این مرحله به عنوان کدگذاری باز شناخته می‌شود و هدف آن شکستن داده‌های خام به اجزای کوچک‌تر و قابل تحلیل است.

در گام دوم، محقق با مقایسه و دسته‌بندی کدهای استخراج‌شده، شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها را بررسی کرد. کدهای مشابه در قالب مقوله‌های بزرگ‌تر ادغام شدند و بدین ترتیب مضامین پایه شکل گرفتند. در این بخش تلاش شد تا ارتباطات میان داده‌ها حفظ شود و هیچ‌یک از ابعاد پنهان تجربه مشارکت‌کنندگان نادیده گرفته نشود. در مرحله سوم، مقوله‌ها و مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند. این فرآیند با رویکردی قیاسی-استقرایی انجام گرفت؛ به این معنا که از یک سو داده‌های عینی حاصل از مصاحبه‌ها مدنظر بود و از سوی دیگر چارچوب‌های نظری پیشین نیز در بازبینی و تقویت مقوله‌ها مورد استفاده قرار گرفت. حاصل این مرحله، ترسیم ساختاری مفهومی بود که نشان می‌داد مضامین چگونه در کنار هم قرار می‌گیرند و مفهومی کلی‌تر را شکل می‌دهند. مضامین سازمان‌دهنده در سطح بالاتر در قالب مضمون فراگیر یا همان الگوی کلی تحقیق تلفیق شدند. این مضمون فراگیر، نمایانگر ابعاد اصلی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال بود. به این ترتیب، تحلیل مضمون به محقق امکان داد تا از داده‌های خام و پراکنده مصاحبه‌ها، مدلی نظام‌مند و منسجم برای تبیین ویژگی‌ها و الزامات رهبری در عصر دیجیتال استخراج کند. مراحل روش تحلیل مضمون به صورت شکل ۱ می‌باشد:



شکل ۱. فرآیند رسیدن از داده‌های خام به مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

بر اساس شکل (۱)؛ روش تحلیل مضمون فرآیندی نظام‌مند است که از داده‌های خام آغاز شده و به استخراج مضامین فراگیر منتهی می‌شود. در گام نخست، داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌ها به‌صورت کامل پیاده‌سازی و به‌دقت مرور می‌شوند. سپس واحدهای معنایی کلیدی شناسایی شده و در قالب کدهای باز ثبت می‌گردند. این کدها نشان‌دهنده بخش‌های مهمی از تجربه و دیدگاه مشارکت‌کنندگان هستند که می‌توانند سرنخ‌های اولیه برای تحلیل عمیق‌تر فراهم کنند. پس از این مرحله، کدهای مشابه یا مرتبط با هم گروه‌بندی شده و به شکل مقوله‌ها و مضامین پایه سازماندهی می‌شوند. در ادامه، مضامین پایه با توجه به ارتباط مفهومی و شباهت‌های محتوایی در سطح بالاتر ترکیب می‌شوند و مضامین سازمان‌دهنده را شکل می‌دهند. این مضامین سازمان‌دهنده چارچوبی می‌سازند که بتواند موضوعات کلیدی تحقیق را در سطحی گسترده‌تر توضیح دهد. در مرحله پایانی، مضامین سازمان‌دهنده در یک ساختار جامع‌تر ادغام شده و مضمون فراگیر پدیدار می‌شود؛ مضامینی که به‌عنوان الگوی کلی پژوهش عمل کرده و نشان‌دهنده ابعاد اصلی پدیده مورد مطالعه هستند. بدین ترتیب، مسیر حرکت از داده‌های خام تا مضامین فراگیر به‌صورت تدریجی، تفسیرپذیر و منسجم طی می‌شود. در این پژوهش برای دستیابی به الگوی رهبری اثربخش در عصر سازمان‌های دیجیتال از روش تحلیل مضمون استفاده شد. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی تحقیق و نیاز به استخراج مفاهیم عمیق از دیدگاه‌ها و تجارب مدیران و کارآفرینان کسب‌وکارهای نوپا صورت گرفت. بدین منظور، داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اطلاع‌رسان‌های کلیدی، شامل مدیران ارشد و کارآفرینان فعال در شهر تهران، ابتدا به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد. سپس متن مصاحبه‌ها با دقت مرور گردید تا واحدهای معنایی اصلی استخراج شود و در قالب کدهای باز ثبت گردد. این کدها مبنای اولیه برای تحلیل بیشتر و سازمان‌دهی مفهومی داده‌ها را فراهم ساختند.

در گام نخست تحلیل مضمون، داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد و پژوهشگر آن‌ها را خط به خط بررسی کرد. در این مرحله تلاش شد تا هرگونه مفهوم، عبارت یا نشانه‌ای که می‌توانست بازتابی از تجارب، نگرش‌ها یا ارزش‌های مدیران و کارآفرینان در حوزه رهبری اثربخش در عصر دیجیتال باشد، به‌عنوان کد نظری اولیه شناسایی و ثبت شود. این کدها نقش مبنایی برای ورود به مراحل عمیق‌تر تحلیل داشتند. هر واحد معنایی از دل مصاحبه‌ها به‌گونه‌ای استخراج می‌شد که کمترین تفسیر شخصی پژوهشگر در آن دخالت داشته باشد و محتوای واقعی اظهارات مشارکت‌کنندگان منعکس گردد. این فرایند باعث شد مجموعه‌ای گسترده از کدهای خام گردآوری شود که نمایانگر ابعاد متنوع رهبری در فضای دیجیتال بودند. پس از گردآوری این کدها، پژوهشگر به مرتب‌سازی و مقایسه آن‌ها پرداخت تا بتواند نقاط اشتراک و تفاوت را در میان داده‌ها تشخیص دهد.

این کار زمینه را برای شناسایی الگوهای تکرارشونده و نکات کلیدی فراهم کرد. با این رویکرد، داده‌های متنوع و پراکنده به تدریج ساختارمند شدند و امکان تحلیل عمیق‌تر پدید آمد. خروجی این مرحله منجر به شناسایی چند مضمون پایه، مضمون سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر شد که چارچوب نظری تحقیق را شکل دادند. این مضامین در مراحل بعدی تحلیل به طور کامل تبیین شدند و مبنای ارائه مدل مفهومی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال قرار گرفتند.

در این بخش، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها به صورت جدول ارائه شده است تا مضامین استخراج شده از داده‌های کیفی به طور شفاف نمایش داده شوند. این جدول شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر است که نشان‌دهنده نگرش‌ها، تجربه‌ها و رفتارهای رهبران اثربخش در سازمان‌های دیجیتال می‌باشد.

جدول ۲. مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

کد خبره	مضامین پایه	جملات مرتبط از مصاحبه
خبره ۱	استفاده و آموزش ابزارهای دیجیتال، حل مشکلات فنی	"مدیر ما نه تنها از ابزارهای دیجیتال استفاده می‌کند، بلکه دائم در حال یادگیری و آموزش این ابزارهاست و حتی وقتی تیم به مشکل برمی‌خورد، خودش راهکار فنی ارائه می‌دهد."
خبره ۱	اهمیت آموزش و برگزاری جلسات یادگیری	ایشون خیلی به آموزش اهمیت می‌دهد، حتی وقتی پروژه‌ها فشرده‌ان، باز هم جلسات یادگیری برگزار می‌کنه تا تیم به‌روز بمونه.
خبره ۱	تشویق تیم به نوآوری و جسارت در مواجهه با شکست	رهبرمون همیشه ما رو تشویق می‌کنه که به وضعیت فعلی قانع نباشیم و دنبال راه‌های جدید و نوآورانه باشیم؛ حتی اگر شکست بخوریم، حمایتون می‌کنه.
خبره ۱	مدیریت مقاومت در برابر تغییر و هدایت تحول	برخوردشون با مقاومت در برابر تغییر خیلی حرفه‌ایه. تلاش می‌کنه تیم رو قانع کنه که چرا باید به سمت تحول دیجیتال بریم.
خبره ۱	حفظ آرامش در بحران و هدایت تیم با تحلیل داده‌ها	ما حتی در بحران‌ها هم دیدیم که رهبرمون آرامشه رو حفظ می‌کنه و با تحلیل داده‌ها، ما رو به سمت تصمیم درست هدایت می‌کنه.
خبره ۱	استفاده و آموزش ابزارهای دیجیتال، حل مشکلات فنی	مدیر ما نه تنها از ابزارهای دیجیتال استفاده می‌کند، بلکه دائماً در حال یادگیری و آموزش آن‌هاست.
خبره ۱	استفاده و آموزش ابزارهای دیجیتال، حل مشکلات فنی	او حتی وقتی تیم به مشکل برخورد می‌کند، خودش راهکار فنی ارائه می‌دهد.
خبره ۱	اهمیت به آموزش و برگزاری جلسات یادگیری	ایشان اهمیت زیادی به آموزش می‌دهد و جلسات یادگیری منظم برگزار می‌کند.
خبره ۱	تشویق تیم به نوآوری و جسارت در مواجهه با شکست	رهبر ما همیشه ما را تشویق می‌کند که به وضعیت فعلی قانع نباشیم و نوآور باشیم.
خبره ۱	مدیریت مقاومت در برابر تغییر و هدایت تحول	برخورد حرفه‌ای با مقاومت در برابر تغییر و هدایت تحول دیجیتال از ویژگی‌های اوست.
خبره ۲	آموزش و حمایت از کارکنان	ما نیاز داریم که کارکنان خود را به طور مستمر آموزش دهیم تا از فناوری‌های جدید بهره‌برداری کنند.
خبره ۲	فراهم کردن منابع دیجیتال	برای بهبود عملکرد، باید به کارکنان ابزارهای دیجیتال و منابع مناسب برای کار کردن با سیستم‌های جدید بدهیم.
خبره ۲	پشتیبانی از فرآیندهای یادگیری در محیط دیجیتال	کارکنان باید در فضایی یادگیرنده و حمایتی قرار گیرند تا بتوانند از تغییرات دیجیتال استفاده کنند.
خبره ۲	برگزاری کارگاه‌های آموزشی فناوری	برگزاری کارگاه‌های منظم برای آشنایی کارکنان با جدیدترین فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال می‌تواند تأثیر زیادی بر کارایی آن‌ها بگذارد.
خبره ۲	ترغیب به مشارکت در یادگیری دیجیتال	ما باید به کارکنان انگیزه دهیم تا به طور فعال در فرآیند یادگیری دیجیتال شرکت کنند و از تجربیات دیگران بهره‌برداری کنند.
خبره ۲	اتخاذ تصمیمات سریع در مواجهه با تغییرات	مدیران باید سرعت تصمیم‌گیری خود را در مواجهه با تغییرات بازار بالا ببرند.
خبره ۲	رهبری تغییرات دیجیتال	رهبری دیجیتال نیازمند دید کلان و آینده‌نگری است.
خبره ۲	آموزش مستمر کارکنان برای ارتقای مهارت دیجیتال	کارکنان باید آموزش ببینند تا با ابزارهای نوین به درستی کار کنند.

خبره ۲	محدودیت‌های مالی در اجرای تحول دیجیتال	یکی از چالش‌های اصلی، کمبود بودجه برای سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید است.
خبره ۳	تحلیل داده‌های عملکردی	استفاده از تحلیل‌های دقیق داده به ما کمک می‌کند تا بتوانیم تصمیمات بهتری برای سازمان اتخاذ کنیم.
خبره ۳	تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات دقیق	رهبری اثربخشی نیاز به تصمیم‌گیری دقیق و مبتنی بر داده‌ها دارد تا بتوانیم بهترین مسیر را انتخاب کنیم.
خبره ۳	نظارت مستمر بر داده‌های عملکرد	رهبران باید دائماً داده‌های عملکرد کارکنان و فرآیندها را بررسی کنند تا مشکلات و فرصت‌ها را شناسایی کنند.
خبره ۳	پیگیری پیشرفت بر اساس داده‌های قابل اندازه‌گیری	داده‌ها به ما کمک می‌کنند تا پیگیری پیشرفت را به‌طور دقیق انجام دهیم و تغییرات لازم را به‌موقع اعمال کنیم.
خبره ۳	استفاده از تحلیل پیش‌بینی برای تصمیمات استراتژیک	تحلیل‌های پیش‌بینی می‌توانند به ما در پیش‌بینی مشکلات و چالش‌ها کمک کنند تا از آن‌ها جلوگیری کنیم.
خبره ۳	تشویق تیم به نوآوری و جسارت در مواجهه با شکست	رهبران باید تیم را تشویق کنند که به وضعیت فعلی قانع نباشند و به دنبال نوآوری باشند.
خبره ۳	تشویق تیم به نوآوری و جسارت در مواجهه با شکست	حمایت از کارکنان حتی در صورت بروز شکست اهمیت زیادی دارد.
خبره ۳	مدیریت مقاومت در برابر تغییر و هدایت تحول	برخورد با مقاومت در برابر تغییر باید حرفه‌ای و قانع‌کننده باشد.
خبره ۳	حفظ آرامش در بحران و هدایت تیم با تحلیل داده‌ها	هدایت تیم در شرایط بحرانی با آرامش و تحلیل داده‌ها ضروری است.
خبره ۴	تقویت فرهنگ نوآوری	ما باید فضایی برای نوآوری ایجاد کنیم تا کارکنان بتوانند ایده‌های جدید خود را آزمایش کنند.
خبره ۴	توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییرات	رهبران باید کارکنان را برای پذیرش تغییرات و انطباق با محیط‌های جدید دیجیتال آماده کنند.
خبره ۴	تشویق به تفکر خلاقانه و آزمایش ایده‌های جدید	پذیرش نوآوری تنها زمانی امکان‌پذیر است که کارکنان احساس کنند ایده‌هایشان برای سازمان ارزشمند است.
خبره ۴	اتخاذ تصمیمات سریع در مواجهه با تغییرات	در عصر تحول دیجیتال، سرعت عمل بسیار مهم است. رهبران باید قادر به تصمیم‌گیری سریع در مواجهه با تغییرات باشند.
خبره ۴	تحلیل فرصت‌های دیجیتال و استفاده از آن‌ها	باید فرصت‌های جدید دیجیتال را شناسایی کرده و از آن‌ها بهره‌برداری کنیم تا بتوانیم در رقابت پیش‌تاز شویم.
خبره ۵	همراهی با تغییرات تکنولوژیکی و انطباق با آن‌ها	رهبران باید خود را با تغییرات تکنولوژیکی هماهنگ کنند و توانایی انطباق با فناوری‌های جدید را داشته باشند.
خبره ۵	تمرکز بر بهبود مستمر فرآیندها	ما باید فرآیندهایی را پیاده‌سازی کنیم که به‌طور مداوم به‌روزرسانی شده و با تغییرات دیجیتال تطابق داشته باشند.
خبره ۵	استفاده از رهبری تحول‌گرا در مواجهه با تغییرات سریع	رهبران باید سبک رهبری تحول‌گرا را برای هدایت سازمان در فرآیندهای دیجیتال به‌کار گیرند تا کارکنان به‌طور مؤثر تغییرات را پذیرفته و با آن‌ها سازگار شوند.
خبره ۵	تقویت فرهنگ نوآوری	برای موفقیت در سازمان‌های دیجیتال باید فرهنگ نوآوری در بین کارکنان نهادینه شود.
خبره ۵	تشویق به تفکر خلاقانه	کارکنان باید جرئت آزمون ایده‌های جدید داشته باشند حتی اگر همه ایده‌ها موفق نشوند.
خبره ۵	محدودیت منابع مالی	بزرگ‌ترین مشکل ما تأمین بودجه کافی برای توسعه فناوری‌های جدید است.
خبره ۵	توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییر	رهبران باید توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان برای پذیرش تغییرات دیجیتال را داشته باشند.
خبره ۵	رهبری مبتنی بر داده	تصمیم‌گیری‌های کلان در سازمان باید بر اساس داده‌های دقیق صورت بگیرد.
خبره ۵	آموزش مستمر کارکنان	برای اجرای درست پروژه‌های دیجیتال باید آموزش‌های تخصصی بیشتری به کارکنان ارائه شود.
خبره ۵	ارتباطات دیجیتال مؤثر	ارتباط شفاف میان مدیران و تیم‌ها به ما کمک می‌کند مقاومت در برابر تغییر کاهش یابد.
خبره ۵	ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال مؤثر	اگر زیرساخت دیجیتال مناسب نداشته باشیم، هیچ تحولی پایدار نخواهد بود.

خبره ۵	رهبری تحول‌گرا	رهبری تحول‌گرا می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را در شرایط تغییرات سریع حفظ کند.
خبره ۶	انتخاب و پیاده‌سازی فناوری‌های مناسب	رهبران باید از فناوری‌هایی استفاده کنند که با نیازهای سازمانی هم‌راستا باشند و بتوانند به بهبود عملکرد کمک کنند.
خبره ۶	شتاب‌دهی به فرآیندهای دیجیتال	شما باید از فناوری‌های نوین برای تسریع در فرآیندهای داخلی سازمان استفاده کنید تا سرعت عمل در رقابت افزایش یابد.
خبره ۶	ارزیابی مستمر ابزارهای دیجیتال	رهبران باید به‌طور مستمر ابزارها و فناوری‌های جدید را ارزیابی کنند و از بهترین‌ها برای سازمان استفاده کنند.
خبره ۶	ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال مؤثر	ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که فرآیندهای خود را سریع‌تر و با کارایی بیشتری انجام دهند.
خبره ۶	پیاده‌سازی سامانه‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتری	در عصر دیجیتال، استفاده از سامانه‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتریان بسیار مهم است و به ما کمک می‌کند تا نیازهای آنان را به‌طور دقیق‌تری شناسایی کنیم.
خبره ۷	ارتباطات شفاف با تیم‌ها و ذینفعان	ارتباطات شفاف با تیم‌ها و ذینفعان اهمیت دارد.
خبره ۷	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای بهبود ارتباطات	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای بهبود ارتباطات داخلی مفید است.
خبره ۷	تقویت روابط تیمی از طریق فناوری‌های نوین	تقویت روابط تیمی از طریق فناوری‌های نوین اهمیت دارد.
خبره ۷	انتقال پیام‌های استراتژیک از طریق کانال‌های دیجیتال	پیام‌های استراتژیک باید از طریق کانال‌های دیجیتال به‌طور مداوم و هدفمند منتقل شوند.
خبره ۷	برقراری ارتباطات دوطرفه در محیط‌های دیجیتال	ارتباطات دوطرفه و دریافت بازخورد از اعضای تیم اهمیت ویژه‌ای دارد.
خبره ۸	حمایت از فرهنگ دیجیتال	رهبران باید فضایی ایجاد کنند که کارکنان برای نوآوری احساس امنیت کنند.
خبره ۸	آمادگی ذهنی کارکنان	آمادگی ذهنی و پذیرش تغییرات توسط کارکنان ضروری است.
خبره ۸	آموزش مستمر کارکنان	آموزش مستمر کارکنان باعث تقویت مهارت‌های دیجیتال می‌شود.
خبره ۸	تقویت مهارت‌های دیجیتال	تقویت مهارت‌های دیجیتال کارکنان به توانمندسازی آن‌ها کمک می‌کند.
خبره ۸	آموزش و حمایت از کارکنان	رهبران باید کارکنان را در یادگیری دیجیتال مداوم حمایت کنند.
خبره ۸	فراهم کردن منابع دیجیتال	فراهم کردن منابع دیجیتال مناسب باعث افزایش بهره‌وری تیم می‌شود.
خبره ۸	پشتیبانی از فرآیندهای یادگیری در محیط دیجیتال	پشتیبانی از فرآیندهای یادگیری در محیط دیجیتال اهمیت دارد.
خبره ۸	برگزاری کارگاه‌های آموزشی فناوری	برگزاری کارگاه‌های آموزشی فناوری باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود.
خبره ۸	ترغیب به مشارکت در یادگیری دیجیتال	ترغیب کارکنان به مشارکت فعال در یادگیری دیجیتال ضروری است.
خبره ۹	محدودیت در منابع مالی	محدودیت منابع مالی باعث چالش در اجرای پروژه‌های دیجیتال می‌شود.
خبره ۹	زمان‌بندی غیرمناسب پروژه‌ها	زمان‌بندی نامناسب پروژه‌ها مانع استفاده بهینه از فناوری‌های جدید است.
خبره ۹	هزینه‌های اجرای فناوری‌های جدید	هزینه‌های اجرای فناوری‌های جدید برای سازمان چالش‌برانگیز است.
خبره ۹	عدم تخصیص منابع کافی برای تحول دیجیتال	عدم تخصیص منابع کافی، تحول دیجیتال را با مشکل مواجه می‌کند.
خبره ۹	شفافیت اطلاعات و اشتراک برنامه‌ها و انتظارات تیم	رهبران باید ارتباطات شفاف با تیم و ذینفعان برقرار کنند.
خبره ۹	پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و بازخورد تیم	پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و بازخورد تیم اهمیت زیادی دارد.
خبره ۹	مشارکت فعال اعضای دورکار از طریق ویدیوکنفرانس و چت گروهی	اعضای دورکار باید بتوانند مشارکت فعال داشته باشند و حس جداافتادگی نکنند.
خبره ۹	مدیریت هدفمند پلتفرم‌ها و هدایت گفتگوها	مدیریت گفتگوها و استفاده هدفمند از پلتفرم‌ها باعث اثربخشی ارتباطات می‌شود.
خبره ۱۰	رصد فناوری و رفتار مصرف‌کننده، اقدام سریع بر اساس ترندها	رهبران باید توانایی پیش‌بینی روندهای آینده و تصمیم‌گیری سریع داشته باشند.
خبره ۱۰	انعطاف‌پذیری استراتژیک و پیشگامی در تغییر مسیر پروژه‌ها	انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر سریع پروژه‌ها اهمیت دارد.
خبره ۱۰	مدیریت منابع محدود و حفظ تمرکز بر اهداف کلیدی	مدیریت منابع محدود و حفظ تمرکز بر اهداف کلیدی برای موفقیت حیاتی است.
خبره ۱۰	اتخاذ تصمیمات سریع و مبتنی بر داده	رهبران باید سریع در مواجهه با تغییرات بازار تصمیم‌گیری کنند.
خبره ۱۰	بازنگری مدل کسب‌وکار و جهت‌دهی تیم در تغییرات بازار	بازنگری مدل کسب‌وکار و جهت‌دهی تیم برای هماهنگی با تغییرات بازار ضروری است.
خبره ۱۰	انعطاف‌پذیری استراتژیک و پیشگامی در تغییر مسیر پروژه‌ها	انعطاف‌پذیری استراتژیک برای تغییر مسیر پروژه‌ها بسیار اهمیت دارد.

خبره ۱۰	رصد فناوری و رفتار مصرف کننده، اقدام سریع بر اساس ترندها	رهبران باید تغییرات فناوری و رفتار مصرف کننده را رصد کرده و سریع اقدام کنند.
خبره ۱۱	شفافیت اطلاعات و اشتراک برنامه‌ها و انتظارات تیم	شفافیت اطلاعات و اشتراک برنامه‌ها با تیم باعث هماهنگی بهتر می‌شود.
خبره ۱۱	پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و بازخورد تیم	پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و بازخوردها مهم است.
خبره ۱۱	مشارکت فعال اعضای دورکار از طریق ویدیو کنفرانس و چت گروهی	مشارکت فعال اعضای دورکار از طریق ابزارهای دیجیتال ضروری است.
خبره ۱۱	مدیریت هدفمند پلتفرم‌ها و هدایت گفتگوها	مدیریت هدفمند پلتفرم‌ها و هدایت گفتگوها باعث اثربخشی ارتباطات می‌شود.
خبره ۱۲	آموزش و حمایت از کارکنان	«رهبران باید به کارکنان آموزش مداوم دهند و از تغییرات دیجیتال حمایت کنند».
خبره ۱۲	فراهم کردن منابع دیجیتال	«تأمین منابع دیجیتال مناسب باعث افزایش بهره‌وری تیم می‌شود».
خبره ۱۲	برگزاری کارگاه‌های آموزشی فناوری	«کارگاه‌های آموزشی فناوری باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود».
خبره ۱۲	ترغیب به مشارکت در یادگیری دیجیتال	«تشویق کارکنان به مشارکت فعال در یادگیری دیجیتال ضروری است».
خبره ۱۳	تحلیل داده‌های عملکردی	«تحلیل دقیق داده‌ها به تصمیم‌گیری بهتر سازمان کمک می‌کند».
خبره ۱۳	نظارت مستمر بر داده‌های عملکرد	«نظارت مستمر بر داده‌ها به شناسایی فرصت‌ها و مشکلات کمک می‌کند».
خبره ۱۳	پیگیری پیشرفت بر اساس داده‌های قابل اندازه‌گیری و استفاده از تحلیل پیش‌بینی برای تصمیمات استراتژیک	«پیگیری پیشرفت کارکنان با داده‌های قابل اندازه‌گیری و استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی ضروری است».
خبره ۱۳	تحلیل داده‌های عملکردی	«تحلیل دقیق داده‌ها به تصمیم‌گیری بهتر سازمان کمک می‌کند».
خبره ۱۳	نظارت مستمر بر داده‌های عملکرد	«نظارت مستمر بر داده‌ها به شناسایی فرصت‌ها و مشکلات کمک می‌کند».
خبره ۱۳	پیگیری پیشرفت بر اساس داده‌های قابل اندازه‌گیری	«پیگیری پیشرفت کارکنان با داده‌های قابل اندازه‌گیری مهم است».
خبره ۱۳	استفاده از تحلیل پیش‌بینی برای تصمیمات استراتژیک	«تحلیل‌های پیش‌بینی می‌تواند مشکلات آینده را کاهش دهد».
خبره ۱۳	تحلیل داده‌های عملکردی	«تحلیل دقیق داده‌ها به تصمیم‌گیری بهتر سازمان کمک می‌کند».
خبره ۱۳	نظارت مستمر بر داده‌های عملکرد	«نظارت مستمر بر داده‌ها به شناسایی فرصت‌ها و مشکلات کمک می‌کند».
خبره ۱۴	تقویت فرهنگ نوآوری	«ایجاد فرهنگ نوآوری باعث افزایش خلاقیت و انگیزه کارکنان می‌شود».
خبره ۱۴	توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییرات	«آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات دیجیتال ضروری است».
خبره ۱۴	تشویق به تفکر خلاقانه و آزمایش ایده‌های جدید	«تشویق کارکنان به تفکر خلاقانه و آزمایش ایده‌ها مهم است».
خبره ۱۴	اتخاذ تصمیمات سریع در مواجهه با تغییرات	«رهبران باید سریع در برابر تغییرات تصمیم بگیرند».
خبره ۱۴	تحلیل فرصت‌های دیجیتال و استفاده از آن‌ها	«شناسایی فرصت‌های دیجیتال و استفاده بهینه از آن‌ها مهم است».
خبره ۱۴	تقویت فرهنگ نوآوری	«ایجاد فرهنگ نوآوری باعث افزایش خلاقیت و انگیزه کارکنان می‌شود».
خبره ۱۴	توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییرات	«آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات دیجیتال ضروری است».
خبره ۱۴	تشویق به تفکر خلاقانه و آزمایش ایده‌های جدید	«تشویق کارکنان به تفکر خلاقانه و آزمایش ایده‌ها مهم است».
خبره ۱۴	اتخاذ تصمیمات سریع در مواجهه با تغییرات	«رهبران باید سریع در برابر تغییرات تصمیم بگیرند».
خبره ۱۴	تحلیل فرصت‌های دیجیتال و استفاده از آن‌ها	«شناسایی فرصت‌های دیجیتال و استفاده بهینه از آن‌ها مهم است».
خبره ۱۵	همراهی با تغییرات تکنولوژیکی و انطباق با آن‌ها	«رهبران باید تغییرات تکنولوژیکی را دنبال کرده و خود را با آن‌ها تطبیق دهند».
خبره ۱۵	تمرکز بر بهبود مستمر فرآیندها	«فرآیندهای سازمانی باید به‌طور مداوم به‌روزرسانی شوند تا با تغییرات دیجیتال همگام باشند».
خبره ۱۵	استفاده از رهبری تحول‌گرا در مواجهه با تغییرات سریع	«استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا باعث پذیرش مؤثر تغییرات می‌شود».
خبره ۱۵	اتخاذ تصمیمات سریع در مواجهه با تغییرات	«تصمیم‌گیری سریع و دقیق در مواجهه با تغییرات دیجیتال ضروری است».
خبره ۱۵	همراهی با تغییرات تکنولوژیکی و انطباق با آن‌ها	«رهبران باید تغییرات تکنولوژیکی را دنبال کرده و خود را با آن‌ها تطبیق دهند».
خبره ۱۵	تمرکز بر بهبود مستمر فرآیندها	«فرآیندهای سازمانی باید همواره به‌روزرسانی شوند».
خبره ۱۵	استفاده از رهبری تحول‌گرا در مواجهه با تغییرات سریع	«سبک رهبری تحول‌گرا باعث پذیرش مؤثر تغییرات می‌شود».
خبره ۱۶	انتخاب و پیاده‌سازی فناوری‌های مناسب	«استفاده از فناوری‌های مناسب باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود».
خبره ۱۶	شتاب‌دهی به فرآیندهای دیجیتال	«شتاب‌دهی در فرآیندهای دیجیتال برای رقابت ضروری است».
خبره ۱۶	ارزیابی مستمر ابزارهای دیجیتال	«ارزیابی مداوم ابزارهای دیجیتال باعث بهینه‌سازی عملکرد می‌شود».
خبره ۱۶	ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال مؤثر	«ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال مؤثر، بهره‌وری را افزایش می‌دهد».
خبره ۱۶	پیاده‌سازی سامانه‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتری	«پیاده‌سازی سامانه‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتری اهمیت دارد».
خبره ۱۶	انتخاب و پیاده‌سازی فناوری‌های مناسب	«رهبران باید از فناوری‌های مناسب استفاده کنند تا عملکرد سازمان بهبود یابد».

خبره ۱۶	شتاب‌دهی به فرآیندهای دیجیتال	«شتاب‌دهی در فرآیندهای دیجیتال باعث افزایش سرعت عمل و رقابت‌پذیری می‌شود».
خبره ۱۶	ارزیابی مستمر ابزارهای دیجیتال	«ارزیابی مستمر ابزارهای دیجیتال باعث بهینه‌سازی عملکرد سازمان می‌شود».
خبره ۱۶	ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال مؤثر	«ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال مؤثر، بهره‌وری و هماهنگی تیم را افزایش می‌دهد».
خبره ۱۷	ارتباطات شفاف با تیم‌ها و ذینفعان	«ارتباطات شفاف با تیم‌ها و ذینفعان باعث هماهنگی بهتر می‌شود».
خبره ۱۷	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای بهبود ارتباطات	«ابزارهای دیجیتال باعث بهبود ارتباطات داخلی می‌شوند».
خبره ۱۷	تقویت روابط تیمی از طریق فناوری‌های نوین	«تقویت روابط تیمی از طریق فناوری‌های نوین ضروری است».
خبره ۱۷	انتقال پیام‌های استراتژیک از طریق کانال‌های دیجیتال	«پیام‌های استراتژیک باید از طریق کانال‌های دیجیتال منتقل شوند».
خبره ۱۷	برقراری ارتباطات دوطرفه در محیط‌های دیجیتال	«ارتباطات دوطرفه و دریافت بازخورد از تیم اهمیت دارد».
خبره ۱۷	شفافیت اطلاعات و اشتراک برنامه‌ها و انتظارات تیم	«شفافیت اطلاعات و اشتراک برنامه‌ها باعث هماهنگی بهتر تیم می‌شود».
خبره ۱۷	پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و بازخورد تیم	«پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و بازخورد تیم اهمیت دارد».
خبره ۱۷	مشارکت فعال اعضای دورکار از طریق ویدیوکنفرانس و چت گروهی	«مشارکت فعال اعضای دورکار از طریق ویدیوکنفرانس و چت گروهی ضروری است».
خبره ۱۷	مدیریت هدفمند پلتفرم‌ها و هدایت گفتگوها	«مدیریت هدفمند پلتفرم‌ها و هدایت گفتگوها باعث اثربخشی ارتباطات می‌شود».
خبره ۱۸	حمایت از فرهنگ دیجیتال	«آمادگی فرهنگی و پذیرش تغییرات توسط کارکنان ضروری است».
خبره ۱۸	آموزش مستمر کارکنان و تقویت مهارت‌های دیجیتال	«آموزش مستمر و تقویت مهارت‌های دیجیتال کارکنان لازم است».
خبره ۱۸	محدودیت منابع مالی	«محدودیت منابع مالی و زمانی می‌تواند اجرای پروژه‌های دیجیتال را محدود کند».
خبره ۱۸	عدم تخصیص منابع کافی برای تحول دیجیتال	«تخصیص ناکافی منابع، چالش‌های تحول دیجیتال را افزایش می‌دهد».
خبره ۱۸	آمادگی ذهنی کارکنان	«کارکنان باید برای پذیرش تغییرات دیجیتال آماده شوند و ذهنیت باز داشته باشند».
خبره ۱۸	پشتیبانی از فرآیندهای یادگیری در محیط دیجیتال	«ایجاد محیط حمایتی و یادگیرنده باعث تقویت مهارت‌های دیجیتال می‌شود».
خبره ۱۸	تشویق به مشارکت در یادگیری دیجیتال	«تشویق کارکنان به استفاده از ابزارهای نوین، نوآوری را تقویت می‌کند».
خبره ۱۸	مدیریت منابع محدود در محیط بی‌ثبات	«در صورت محدودیت منابع، اولویت‌بندی صحیح پروژه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد».
خبره ۱۸	آمادگی ذهنی کارکنان	«کارکنان باید برای پذیرش تغییرات دیجیتال آماده باشند و ذهنیت باز داشته باشند».
خبره ۱۸	پشتیبانی از فرآیندهای یادگیری در محیط دیجیتال	«ایجاد محیط حمایتی و یادگیرنده باعث تقویت مهارت‌های دیجیتال می‌شود».
خبره ۱۸	تشویق به مشارکت در یادگیری دیجیتال	«تشویق کارکنان به استفاده از ابزارهای نوین، نوآوری را تقویت می‌کند».
خبره ۱۸	مدیریت منابع محدود در محیط بی‌ثبات	«در صورت محدودیت منابع، اولویت‌بندی صحیح پروژه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد».
خبره ۱۸	آموزش مستمر کارکنان	«آموزش مستمر کارکنان برای ارتقای مهارت‌های دیجیتال ضروری است».
خبره ۱۸	حمایت از فرآیندهای یادگیری	«رهبران باید کارکنان را در فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌ها همراهی کنند».
خبره ۱۸	توانمندسازی کارکنان برای نوآوری	«ایجاد فرصت‌های نوآوری به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌های خود را آزمایش کنند».

در فرآیند تحلیل مضمون، پس از استخراج کدهای باز و سازماندهی آن‌ها در قالب مضامین پایه و سازمان‌دهنده، می‌توان به یک شبکه مفهومی از مضامین رسید که نشان‌دهنده ارتباط و تعامل بین مؤلفه‌های کلیدی رهبری اثربخش در عصر سازمان‌های دیجیتال است. این شبکه به پژوهشگران کمک می‌کند تا تصویر جامعی از نحوه عملکرد رهبران در محیط‌های دیجیتال، تعامل با تیم‌ها، تصمیم‌گیری، و مدیریت تغییر داشته باشند و همچنین نشان می‌دهد که چگونه مضامین پایه تحت تأثیر مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شکل می‌گیرند و به یکدیگر متصل می‌شوند. شبکه مضامین استخراج‌شده، به نوعی چارچوبی برای فهم رهبری تحول‌گرا، چابکی و انعطاف‌پذیری، توانمندسازی کارکنان، رهبری مبتنی بر داده، فرهنگ نوآوری، و ارتباطات اثربخش دیجیتال ارائه می‌دهد. هر یک از این محورهای اصلی، خود شامل مجموعه‌ای از مضامین پایه هستند که با هم تعامل دارند و نشان می‌دهند رهبران چگونه با استفاده از مهارت‌های دیجیتال، تصمیم‌گیری سریع، و ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری، توانمندی و بلوغ دیجیتال تیم خود را ارتقا

می‌دهند. این شبکه همچنین تعامل بین توانمندسازی کارکنان و ارتباطات مؤثر، اهمیت رصد محیط و استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری، و نقش انعطاف‌پذیری و چابکی در مقابله با تغییرات سریع بازار را نشان می‌دهد. در سطح کلان، شبکه مضامین امکان درک سیستماتیک و جامع از فرآیندهای رهبری در سازمان‌های نوپا و دیجیتال را فراهم می‌کند. این تصویر، نه تنها نشان‌دهنده مسیرهای مستقیم و واضح رهبری تا تحقق اهداف است، بلکه مسیرهای غیرمستقیم مانند اثرگذاری فرهنگ سازمانی و انگیزش تیمی بر عملکرد و تصمیم‌گیری رهبر را نیز آشکار می‌سازد. بدین ترتیب، شبکه مضامین ابزاری ارزشمند برای پژوهشگران و مدیران است تا با تحلیل و برنامه‌ریزی دقیق، توانمندی‌های رهبری دیجیتال را در سازمان‌های نوپا بهبود بخشند و ساختاری منسجم برای انتقال دانش و تجربه ایجاد کنند.

جدول ۳. کدهای نهایی بعد از غربالگری

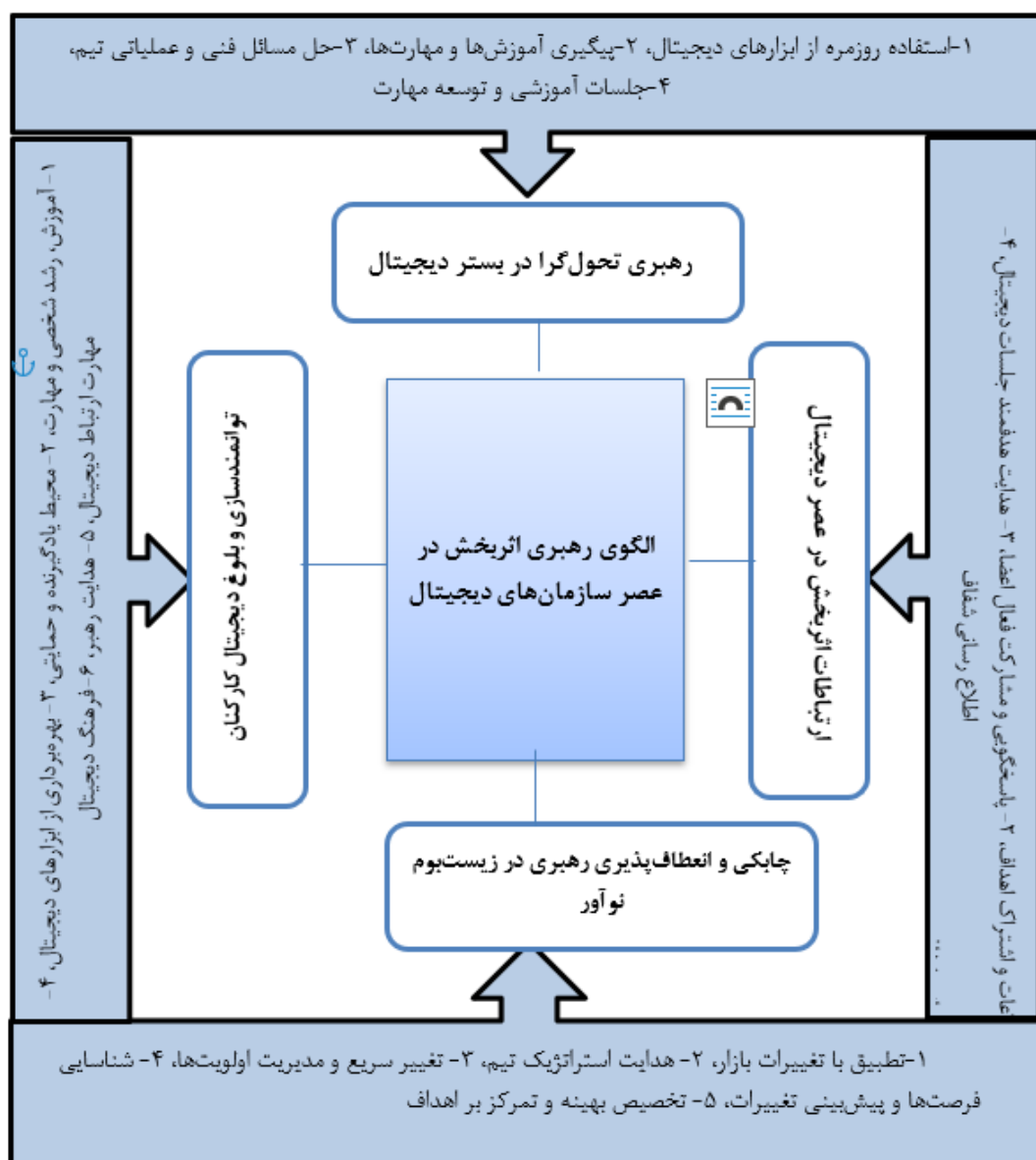
مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	توضیح کوتاه
رهبری تحول‌گرا در بستر دیجیتال	استفاده روزمره از ابزارهای دیجیتال	بهره‌گیری مستمر از ابزارهای دیجیتال
	پیگیری آموزش‌ها و مهارت‌ها	یادگیری و به‌روزرسانی مهارت‌های دیجیتال
	حل مسائل فنی و عملیاتی تیم	ارائه راهکار در مشکلات عملی
	جلسات آموزشی و توسعه مهارت	برگزاری جلسات یادگیری منظم
	انگیزش تیم برای خلاقیت و نوآوری	تشویق به نوآوری و خلاقیت
	حمایت از تلاش‌های ناموفق	پذیرش شکست به عنوان تجربه
	مدیریت مقاومت و تغییر	کاهش مقاومت تیم در برابر تغییر
	مدیریت فشار و هدایت تصمیم‌ها	حفظ آرامش در شرایط بحران
	تحلیل داده‌ها و بهبود عملکرد	استفاده از داده برای تصمیم‌گیری
	شفافیت اطلاعات و اشتراک اهداف	شفاف‌سازی اهداف و برنامه‌ها
ارتباطات اثربخش در عصر دیجیتال	پاسخگویی و مشارکت فعال اعضا	پاسخ سریع به بازخورد و تعامل تیم
	هدایت هدفمند جلسات دیجیتال	مدیریت گفتگوها در پلتفرم‌ها
	اطلاع‌رسانی شفاف	اطلاع‌رسانی مستمر درباره تغییرات
	حفظ حس همبستگی تیمی	ایجاد حس مشارکت تیمی از راه دور
چابکی و انعطاف‌پذیری رهبری در زیست‌بوم نوآور	تطبیق با تغییرات بازار	بازنگری مدل کسب‌وکار
	هدایت استراتژیک تیم	جهت‌دهی تیم در شرایط تغییرات سریع
	تغییر سریع و مدیریت اولویت‌ها	انعطاف‌پذیری در تغییر مسیر پروژه‌ها
	شناسایی فرصت‌ها و پیش‌بینی تغییرات	رصد فناوری و ترندهای بازار
توانمندسازی و بلوغ دیجیتال کارکنان	تخصیص بهینه و تمرکز بر اهداف	مدیریت منابع محدود
	آموزش، رشد شخصی و مهارت	توانمندسازی کارکنان
	محیط یادگیرنده و حمایتی	ایجاد فرهنگ یادگیرنده
	بهره‌برداری از ابزارهای دیجیتال	استفاده از فناوری برای یادگیری
	مهارت ارتباط دیجیتال	تقویت مهارت‌های ارتباطی دیجیتال
	هدایت رهبر	نظارت و حمایت رهبر در فرآیند یادگیری
	فرهنگ دیجیتال	ایجاد فرهنگ پذیرش فناوری

جدول ۴. فراوانی کدها بر اساس نظرات مصاحبه شوندگان

درصد فراوانی(%)	تعداد اشاره (از ۱۸ مصاحبه‌شونده)	مضمون پایه	ردیف
۸۳.۳	۱۵	استفاده روزمره از ابزارهای دیجیتال	۱
۶۶.۶	۱۲	پیگیری آموزش‌ها و مهارت‌ها	۲
۶۱.۱	۱۱	حل مسائل فنی و عملیاتی تیم	۳
۷۲.۲	۱۳	جلسات آموزشی و توسعه مهارت	۴
۷۷.۷	۱۴	انگیزش تیم برای خلاقیت و نوآوری	۵
۵۰	۹	حمایت از تلاش‌های ناموفق	۶
۵۵.۵	۱۰	مدیریت مقاومت و تغییر	۷
۶۶.۶	۱۲	مدیریت فشار و هدایت تصمیم‌ها	۸
۸۸.۸	۱۶	تحلیل داده‌ها و بهبود عملکرد	۹
۸۳.۳	۱۵	شفافیت اطلاعات و اشتراک اهداف	۱۰
۷۲.۲	۱۳	پاسخگویی و مشارکت فعال اعضا	۱۱
۶۱.۱	۱۱	هدایت هدفمند جلسات دیجیتال	۱۲
۷۷.۷	۱۴	اطلاع‌رسانی شفاف	۱۳
۶۶.۶	۱۲	حفظ حس همبستگی تیمی	۱۴
۵۵.۵	۱۰	تطبیق با تغییرات بازار	۱۵
۶۱.۱	۱۱	هدایت استراتژیک تیم	۱۶
۷۲.۲	۱۳	تغییر سریع و مدیریت اولویت‌ها	۱۷
۶۶.۶	۱۲	شناسایی فرصت‌ها و پیش‌بینی تغییرات	۱۸
۵۰	۹	تخصیص بهینه و تمرکز بر اهداف	۱۹
۷۷.۷	۱۴	آموزش، رشد شخصی و مهارت	۲۰
۶۶.۶	۱۲	محیط یادگیرنده و حمایتی	۲۱
۷۲.۲	۱۳	بهره‌برداری از ابزارهای دیجیتال	۲۲
۸۳.۳	۱۵	مهارت ارتباط دیجیتال	۲۳
۸۸.۸	۱۶	فرهنگ دیجیتال	۲۴

در این مطالعه، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها پس از پردازش و تحلیل دقیق، به دو سطح تحلیلی تفکیک شدند: مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده. مضامین پایه نمایانگر مفاهیم جزئی و مشخص هستند که به‌طور مستقیم از گفته‌ها و تجربیات مصاحبه‌شوندگان استخراج شده‌اند و هر یک نشان‌دهنده رفتارها، نگرش‌ها یا اقدامات رهبران در محیط‌های دیجیتال می‌باشد. این مضامین پایه به عنوان عناصر بنیادی تحلیل، امکان شناسایی الگوهای رفتاری و مفهومی در سازمان‌های نوپا را فراهم می‌کنند. با بررسی و تجمیع مضامین پایه مشابه و مرتبط، مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند. این مضامین ساختاری مفهومی به داده‌ها می‌دهند و نشان می‌دهند که چگونه مضامین جزئی در قالب الگوهای کلان و معنادار در رفتار و سبک رهبری نمایان می‌شوند. برای مثال، مجموعه‌ای از مضامین پایه مرتبط با آموزش مستمر، استفاده از ابزارهای دیجیتال و حل مشکلات فنی، در قالب مضمون سازمان‌دهنده «رهبری تحول‌گرا در بستر دیجیتال» طبقه‌بندی شده‌اند. این رویکرد باعث می‌شود تحلیل از سطح داده‌های خام به سطح مفهومی بالاتر ارتقا یابد و چارچوبی منسجم برای تبیین ویژگی‌های رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال ایجاد شود. مدل ارائه شده؛

نشان‌دهنده ارتباط بین مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده است و ساختاری منسجم از داده‌های کیفی را فراهم می‌آورد. این ساختار به پژوهشگران امکان می‌دهد تا به صورت نظام‌مند، رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و مهارت‌های رهبران را در محیط‌های دیجیتال تحلیل کنند و روند شکل‌گیری رهبری اثربخش را در کسب‌وکارهای نوپا در شهر تهران به تصویر بکشند.



شکل ۲. شبکه مضامین

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل مضمون در این پژوهش نشان داد که رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال محور مفهومی چندبعدی و تلفیقی است که از تعامل میان سه بُعد کلیدی شامل شایستگی‌های فناورانه، توانمندی‌های انسانی و نگرش تحول‌گرا شکل می‌گیرد.

یافته‌ها بیانگر آن است که رهبران موفق در سازمان‌های دیجیتالی نه تنها در استفاده از فناوری‌های نوین مهارت دارند، بلکه در هدایت افراد، ایجاد فرهنگ یادگیری و تقویت ارتباطات چندسطحی نیز توانمند هستند. در واقع، رهبری دیجیتال مؤثر بر اساس نتایج این تحقیق، مجموعه‌ای از رفتارها و نگرش‌هاست که رهبر را قادر می‌سازد در محیط‌های پیچیده و متغیر دیجیتال، تیم خود را با چابکی، انعطاف و اعتماد هدایت کند (1). این یافته همسو با پژوهش‌های اخیر است که رهبری اثربخش در عصر دیجیتال را ترکیبی از تفکر تحول‌گرا و توانایی مدیریت تغییرات فناورانه می‌دانند (3، 7).

نخستین بعد از یافته‌های تحقیق، «رهبری تحول‌گرا در بستر دیجیتال» است که بر استفاده مستمر از ابزارهای دیجیتال، آموزش و یادگیری مداوم، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و ایجاد انگیزه برای نوآوری تأکید دارد. این نتایج با پژوهش (4) همسو است که رهبری دیجیتال را عامل اصلی بلوغ سازمانی در دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی معرفی می‌کند. در این مطالعه، رهبران اثربخش با تکیه بر توانایی یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآوری را در محیط دیجیتال ترویج می‌دهند. مشابه این یافته، تحقیق (17) نیز بر لزوم ادغام شایستگی‌های فناورانه و مهارت‌های انسانی در مدل‌های رهبری برای تسهیل فرایند پذیرش فناوری تأکید کرده است. افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر تأیید می‌کند که رهبران دیجیتال مؤثر، با رویکرد تحول‌گرا و توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، می‌توانند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش فناوری را تسریع کنند؛ امری که در پژوهش (14) نیز به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت تغییر سازمانی معرفی شده است.

بعد دوم یافته‌ها، «چابکی و انعطاف‌پذیری در زیست‌بوم نوآور» است که بر تصمیم‌گیری سریع، انطباق با تغییرات بازار و مدیریت منابع محدود تمرکز دارد. نتایج نشان داد که رهبران اثربخش در محیط‌های دیجیتالی با رصد مستمر تحولات فناوری، توانایی بازنگری در مدل‌های کسب‌وکار و تنظیم جهت‌گیری استراتژیک تیم‌ها را دارند. این یافته با دیدگاه (3) هم‌راستا است که تأکید دارد رهبران دیجیتال با اتخاذ تصمیم‌های سریع در شرایط عدم قطعیت، کارایی و پویایی سازمان را افزایش می‌دهند. همچنین، مطالعه (11) نشان داد که در تیم‌های نرم‌افزاری چابک، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و رهبری مشارکتی باعث افزایش عملکرد و نوآوری می‌شود؛ موضوعی که با نتایج این پژوهش در خصوص نقش چابکی و انعطاف‌پذیری رهبر در سازمان‌های دیجیتال تطابق دارد. افزون بر این، یافته‌های (19) نیز تأکید می‌کند که تجربه‌های متنوع و نقش‌های قبلی رهبران، توانایی آن‌ها را در مدیریت موقعیت‌های پیچیده و تغییرات سریع بهبود می‌دهد.

بعد سوم، «ارتباطات اثربخش در عصر دیجیتال» است که به‌عنوان عامل پیونددهنده میان رهبر و کارکنان، در تمامی سطوح مدل مشاهده شد. یافته‌ها نشان دادند که رهبران اثربخش از فناوری‌های ارتباطی برای تقویت همدلی، اعتماد و هماهنگی استفاده می‌کنند. این یافته با نتایج (18) همخوان است که بیان می‌کند رهبری اثربخش بدون مهارت‌های ارتباطی کارآمد غیرممکن است. همچنین، در دوران پس از همه‌گیری کرونا، رهبران ناچار به بازطراحی شیوه‌های ارتباطی خود شدند تا بتوانند در محیط‌های هیبریدی و دورکار، پیوندهای سازمانی را حفظ کنند؛ موضوعی که در پژوهش (10) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. رهبران دیجیتال موفق از

طریق بازخورد مداوم، ارتباطات شفاف و حمایت از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، توانسته‌اند همبستگی تیمی را در فضای مجازی تقویت کنند. مشابه این یافته، (2) نشان داد که رهبری دیجیتال مؤثر می‌تواند پویایی تیم و اثربخشی ارتباطات را به‌طور معناداری پیش‌بینی کند.

چهارمین مضمون کلیدی پژوهش، «توانمندسازی و بلوغ دیجیتال کارکنان» است که نشان می‌دهد رهبران دیجیتال نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی و ارتقای سواد فناورانه اعضای تیم ایفا می‌کنند. در این چارچوب، رهبر به‌جای کنترل‌گری، نقش تسهیل‌گر یادگیری و الهام‌بخش را دارد. یافته‌های حاضر با نتایج (9) هم‌راستا است که نشان می‌دهد رهبری مبتنی بر توانمندسازی، می‌تواند موجب افزایش خودکارآمدی و رشد حرفه‌ای کارکنان شود. همچنین، (13) بیان می‌کند که رهبری مؤثر با افزایش اعتماد سازمانی، انگیزش کاری و تعهد را تقویت می‌کند که این خود زمینه‌ساز بهبود عملکرد است. در همین راستا، پژوهش (15) نیز نشان داده است که رهبران در دانشگاه‌های علوم پزشکی با اتخاذ رویکرد حمایتی و مشارکتی، می‌توانند سطح بهره‌وری آموزشی و سازمانی را ارتقا دهند. نتایج مطالعه حاضر نیز حاکی از آن است که توانمندسازی، آموزش مداوم و ایجاد فرهنگ یادگیری از الزامات کلیدی رهبری اثربخش در سازمان‌های دیجیتال است.

در سطح مفهومی، مضمون فراگیر «رهبری دیجیتال یکپارچه» به‌عنوان مدل نهایی استخراج شد که تعامل میان فناوری، انسان و ساختار را در یک چارچوب منسجم نشان می‌دهد. این مدل بر اهمیت هم‌زمان مهارت‌های فنی و بین‌فردی تأکید دارد و رهبران را به‌عنوان عاملان تحول معرفی می‌کند که می‌توانند فرهنگ سازمانی دیجیتال را نهادینه کنند. یافته‌های این پژوهش با مطالعه (12) سازگار است که تأکید دارد مؤلفه‌های شناختی و عاطفی در رهبری اثربخش نقشی تعیین‌کننده دارند. همچنین، در پژوهش (1) بیان شد که رهبری تحول‌گرا با رویکرد دیجیتال، موجب تسریع تحول سازمانی و ارتقای انعطاف‌پذیری می‌شود؛ نتیجه‌ای که با الگوی پیشنهادی این تحقیق همسو است. افزون بر آن، (8) در مطالعه‌ای جدید نشان داده است که رهبران دیجیتال اثربخش، عملکرد تیم‌های دورکار را از طریق اعتمادسازی و ارتباطات شفاف افزایش می‌دهند که با نتایج این پژوهش درباره نقش ارتباطات دیجیتال در اثربخشی رهبری همخوانی دارد.

در سطح کلان، یافته‌های تحقیق نشان داد که اثربخشی رهبری در سازمان‌های دیجیتالمحور، مستقیماً بر چابکی سازمان، نوآوری، اعتماد کارکنان و بلوغ فناورانه تأثیر می‌گذارد. این نتایج با پژوهش (16) هم‌راستا است که رابطه بین رهبری اثربخش و بهره‌وری منابع انسانی را در سازمان‌های آموزشی تأیید می‌کند. از سوی دیگر، (19) تأکید می‌کند که تجربه و آموزش رهبران در نقش‌های پیشین می‌تواند درک آن‌ها از تغییر و تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و موجب تقویت فرهنگ سازمانی گردد. همچنین، مطالعه (17) با ارائه مدل تلفیقی رهبری در پذیرش فناوری، نشان داد که رهبران باید از مرزهای سنتی فراتر روند و نقش میانجی بین فناوری و انسان را ایفا کنند؛ نکته‌ای که در مدل نهایی این پژوهش نیز مشاهده می‌شود.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر با مجموعه‌ای از مطالعات بین‌المللی هم‌راستا است که اثربخشی رهبری را به‌عنوان عاملی چندسطحی و پویا معرفی کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، (6) بر چالش‌های رهبران سنتی در گذار به رهبری دیجیتال تأکید می‌کند و بر این باور است که موفقیت در این فرایند مستلزم تغییر در الگوهای ذهنی و فرهنگی رهبران است. این دیدگاه با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد؛ چراکه مصاحبه‌شوندگان نیز تأکید داشتند رهبران دیجیتال برای موفقیت نیازمند ذهنیت یادگیرنده، انعطاف‌پذیری شناختی و پذیرش خطا هستند. در مجموع، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اثربخشی رهبری دیجیتال حاصل هم‌افزایی میان فناوری، ارتباط انسانی، فرهنگ سازمانی و تحول مستمر است؛ چارچوبی که می‌تواند به‌عنوان الگویی عملی برای توسعه رهبری در سازمان‌های دیجیتال ایران مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش مانند سایر مطالعات کیفی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست آن‌که، جامعه آماری تحقیق محدود به مدیران و کارآفرینان فعال در استارت‌آپ‌های شهر تهران بود؛ از این‌رو تعمیم نتایج به سایر صنایع و مناطق جغرافیایی نیازمند احتیاط است. دوم، با وجود بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و دستیابی به اشباع نظری، داده‌های گردآوری‌شده مبتنی بر مصاحبه‌های خوداظهاری است که ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های شخصی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. سوم، ماهیت پویای فناوری‌های دیجیتال سبب می‌شود که یافته‌ها در گذر زمان دستخوش تغییر شوند، به‌ویژه با ظهور فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین که الگوهای رهبری را به‌طور مداوم بازتعریف می‌کنند. همچنین، تمرکز پژوهش بر رهبران بخش خصوصی ممکن است دیدگاه بخش‌های عمومی و آموزشی را کمتر منعکس کرده باشد.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، مدل پیشنهادی این پژوهش از طریق روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون گردد تا روابط میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده به‌صورت تجربی تأیید شود. همچنین، بررسی تطبیقی میان رهبران دیجیتال در صنایع مختلف (آموزش، بهداشت، فناوری، بانکداری و تولید) می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های بخشی در الگوی رهبری اثربخش کمک کند. انجام مطالعات طولی برای ارزیابی پایداری رفتارهای رهبری در گذر زمان نیز ضروری است. افزون بر این، بررسی نقش جنسیت، تجربه کاری و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری سبک‌های رهبری دیجیتال می‌تواند ابعاد جدیدی از پدیده رهبری اثربخش را آشکار سازد.

بر اساس نتایج این تحقیق، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای برای توسعه مهارت‌های رهبری دیجیتال طراحی کنند که در آن، آموزش سواد فناورانه با آموزش مهارت‌های ارتباطی و تفکر سیستمی تلفیق شود. همچنین، ایجاد ساختارهای یادگیرنده و انعطاف‌پذیر، به‌ویژه در تیم‌های دورکار و چندفرهنگی، می‌تواند به افزایش اعتماد، همبستگی و نوآوری منجر شود. پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان‌ها از ابزارهای تحلیل داده برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک استفاده کرده و فرهنگ بازخورد و شفافیت را تقویت نمایند. سرانجام، نهادهای سیاست‌گذار باید با تدوین چارچوب‌های حمایتی و آموزشی، زمینه رشد رهبران دیجیتال را فراهم آورند تا سازمان‌ها بتوانند در عصر تحول دیجیتال به پایداری و مزیت رقابتی دست یابند.

تعارض منافع

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Ugwuja C. Transformational Leadership in the Digital Transformation Era: Strategies for Effective Organizational Change. *Nijciam*. 2024;4(2):108-13. doi: 10.59298/nijciam/2024/4.2.7108113.
2. Subiyanto D, Wahidah U, Septyarini E, Arjuna AB. Digital Leadership: Predicting Team Dynamics, Communication Effectiveness, and Team Performance. *The Winners*. 2024;25(1):35-47. doi: 10.21512/tw.v25i1.11678.
3. Lindov I. Leadership Impact on the Effectiveness in Digitalised It Organisations. *Science International Journal*. 2024;3(3):153-8. doi: 10.35120/sciencej03031531.
4. Jameson J, Rumyantseva N, Cai M, Markowski M, Essex R, McNay I. A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*. 2022;3:100115.
5. Jafarpour Marzouni Z, Khorsandi Taskoh A, Abdollahinejad A. The skills and effective factors on improvement of university educational departments performance in the network community. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2022;28(3):1-23. doi: 10.52547/irphe.28.3.1.
6. Shah SS, Patki SM. Getting traditionally rooted Indian leadership to embrace digital leadership: challenges and way forward with reference to LMX. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*. 2020;2(1):29-40. doi: 10.1365/s42681-020-00013-2.
7. April K, Dalwai A. Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive*. 2019;22(2):14-45.
8. Madzak A. Enhancing Remote Work Performance Through Effective Leadership. *Journal of Information Systems Engineering & Management*. 2025;10(10s):826-40. doi: 10.52783/jisem.v10i10s.1532.
9. Hashemi P, Shirbaghi N. Application of Grounded Theory to Present an Effective Leadership Model for Incompetent Teachers in Primary Schools. *Research in Educational Leadership*. 2024;8(30):6-48.
10. Barnes K, Vione KC, Kotera Y. Effective Leadership Practice Among Senior Leaders Working From Home and in the Hybrid Workplace Across COVID-19. *Sn Business & Economics*. 2024;4(5). doi: 10.1007/s43546-024-00651-4.
11. Gren L. What Makes Effective Leadership in Agile Software Development Teams? 2022. doi: 10.48550/arxiv.2201.08058.
12. Amrahi A, Ahanchian M, Salehi Fedardi J. A causal model of the relationship between cognitive processes and effective leadership of academic department chairs in Mashhad University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2022;28(3). doi: 10.52547/irphe.28.3.25.

13. Pranitasari D. The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher's Work Motivation and Organizational Commitment. *Media Ekonomi Dan Manajemen*. 2020;35(1):75. doi: 10.24856/mem.v35i1.1257.
14. Zainol NU, Kowang TO, Hee OC, Fei GC, Kadir BB. Managing Organizational Change through Effective Leadership: A review from Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021;11(1):1-10. doi: 10.6007/IJARBS/v11-i1/8370.
15. Rahimzadeh Kalaleh A, Ghiathinejad Nadoshan S, Rahimian H, Khorsandi Taskouh A, Ahmadizadeh F. A Systematic Review of Effective Leadership in Medical Sciences Universities. *Research in Educational Systems*. 2021;15(54):5-18.
16. Sedghi Boukani N, Seyedabbaszadeh M, Ghalavandi H, Hasani M. Analyzing the multiple relationships between effective leadership and strategic planning with human resource productivity in higher education centers of West Azerbaijan province. *Productivity Management*. 2018;12(2):31-69.
17. Amini A, Alimohammadlou M, Ja'fari A. Presenting an Integrated Model of Effective Leadership in Technology Adoption. *Journal of Management Process and Development*. 2019;32(4):153-88. doi: 10.29252/jmdp.32.4.153.
18. Banwart MC. Communication Studies: Effective Communication Leads to Effective Leadership. *New Directions for Student Leadership*. 2020;2020(165):87-97. doi: 10.1002/ysd.20371.
19. Hitt D, Player D. Identifying and Predicting Effective Leader Practices: Examining Principal Experience and Prior Roles. *Leadership and Policy in Schools*. 2019;18(1):97-116. doi: 10.1080/15700763.2017.1384502.