

## رهبری دیجیتال در روابط عمومی‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای

شهناز علی‌محمدی

دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی،

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران

alimohammadishahnaz@gmail.com

### چکیده

هر روز که می‌گذرد به تعبیر مک لوهان در خصوص دهکده جهانی نزدیک تر می‌شویم و این مفهوم با مصداق‌هایی عینی بیش از پیش برایمان ملموس تر می‌گردد. مشاغل، ابزارها و حتی هویت‌ها دستخوش تغییر جدی و چالشی می‌شوند. دهکده جهانی که بر بستری دیجیتالی در حال ایجاد و تکامل است، نیازمند رهبران دیجیتال توانمند می‌باشد. رمز موفقیت و برگ برنده سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های رسانه‌ای و روابط‌عمومی‌ها که به نوعی سازمان رسانه‌ای محسوب می‌شوند، همانا برخورداری از مدیران و رهبران دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های مدیریت است. هدف از این مقاله، بررسی روند تکامل مفهوم رهبری دیجیتال، مولفه‌های رهبری دیجیتال، احصاء میزان توجه مطالعات و پژوهش‌های علمی جهانی به مقوله رهبری دیجیتال و بیان ویژگی‌های رهبران دیجیتال است. این پژوهش از جمله تحقیقات توصیفی-تفسیری است که با روش مطالعه اسنادی صورت گرفته است. در این پژوهش از تحلیل محتوای سیستماتیک مرور ادبیات به عنوان رویکرد تحقیق استفاده شده است. این پژوهش در مدت پنج ماه و با مطالعه و بررسی مقالات، کتب و پایگاه‌های اطلاعاتی ملی و بین‌المللی انجام گرفته است.

**واژگان کلیدی:** رهبری دیجیتال، تحول دیجیتال، سازمان‌های رسانه‌ای، رسانه‌های نوین

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۹/۱

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

روشندل اربطانی (۱۳۹۴) در تحقیق خود مولفه های زیر را به عنوان ویژگی خاص سازمانهای رسانه ای بر شمرده و مورد بررسی قرار می دهد؛ چند ماهیتی بودن، تنوع کارکردی، تفاوت در ماهیت گیرندگان خدمات، تفاوت در ماهیت محصول، درگیری مداوم با قوانین، حساسیت های منابع انسانی، ماهیت محیط، چالش ایجاد تعادل بین خواسته های نظام سیاسی و افکار عمومی، دشواری سنجش اثربخشی، در معرض ارزیابی و قضاوت دائمی بودن، شبکه گسترده و سریع توزیع و نهایتاً اهمیت عامل زمان. به موارد فوق می توان یک پارادایم عمومی حاکم بر همه ی جوانع را نیز ذکر کرد و آن حکمرانی دیجیتال و به تبع آن هژمونی دیجیتال است که از آن گریزی نیست. آنچه امروز سازمانهای رسانه ای به عنوان یک چالش دائمی با آن مواجه هستند، مدیریت و رهبری دیجیتال در عصر دیجیتال است. عصری که هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و متاورس جهان جدیدی را رقم زده است که حتی هویتها را باز تعریف می نماید. پیشرفت تکنولوژی باعث تغییرات گسترده مفاهیم شده است. تکنولوژی های دیجیتال با تاثیر بر تمام ابعاد زندگی روز مره بشر در همه ی مسائل و علوم مختلف اعمال نفوذ میکنند. این مسئله از آزمایشگاههای زمین شناسی تا سفینه های فضایی مؤثر بوده است. فن آوری های جدید به خصوص تکنولوژی های دیجیتال فرصت های جدید کسب و کار و مدل ها و تحولات عمده ای را در بخش های مختلف ایجاد کرده اند. فن آوری های جدید نیازمند دسترسی به مهارت های لازم در همه سطوح به ویژه در سطح رهبری با افزایش استفاده از تکنولوژی های دیجیتال، نیاز به یافتن، انواع مختلفی از سازمان ها برای پرورش کسی که قادر به استفاده از تکنولوژی های دیجیتال در جهت پیشرفت سازمان باشد کمک کند. انتظار می رود که

در اروپا تا سال ۲۰۲۵ نیاز به اشتغال حدود ۵۰۰۰۰ نفر رهبر دیجیتال یا تا سال ۲۰۵۰ حدود ۴۵۰۰۰۰ شغل در این حیطة داشته باشند(هرزوک و آکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

در زمانهای مختلف سبکهای رهبری متفاوتی مورد نیاز است. در طول تاریخ، رهبری بر اساس الگوهای مختلفی نظیر، قدرت، اقتدار و تواناییهای شخصی بوده است(ناربونا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به علاوه این موضوع بستگی به قوانین سازمانهایی دارد که چگونگی نفوذ رهبران را مشخص میکنند. تغییرات تکنولوژی در دهه‌های گذشته، مفاهیم جدیدی از رهبری را تعریف کرده است. به عنوان مثال، در تحلیل جنبشهای جدید و انقلابهای اجتماعی، کاستلز ادعا میکند که امروزه بیشتر شرکتها و سیستمها از فناوریهای بهروز استفاده می کنند، که به این طریق میتوانند نفوذ خود را گسترش دهند. از آنجایی که اصطلاح رهبر دیجیتال به عنوان «رابطه نفوذ» نامیده می شود، فناوری به یک ابزار ضروری برای تقویت و دستیابی این برتری تبدیل میشود، مهمتر از آن، اینکه انتظار می رود نسلهای مختلف را با هم متحد سازد.

در سالهای اخیر، بسیاری از نویسندگان به صورتی مبهم به اصطلاح «رهبری دیجیتال» اشاره کرده اند که به اتفاق نظر، همگی معتقد هستند که: رهبری دیجیتال کسی است که توانایی ایجاد یک دیدگاه برای یک شرکت را دارد، در حالی که مدیریت دیجیتال توانایی مدیریت افراد، فرآیندها و تکنولوژی را برای اجرای یک رویکرد دارا می باشد. رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که می توانند دانش کسب و کار را با تجربه و درک بالا و با توانایی توسعه راهبردهای تحول دیجیتال ترکیب کنند که به طور کامل با هماهنگی و حمایت از اهداف مورد توافق می باشد. آنها رهبرانی هستند که دارای اعتماد به نفس و مهارتهای شخصی هستند تا تغییرات سازمانی را با تغییر دیجیتال را مدیریت کنند(توپسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

تانیرو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) رهبری دیجیتال را فرایندی می داند که به یک معماری چابک فناوری اطلاعات و کسب و کار نیاز دارد تا ایده ها را به سرعت زنده کند و در نتیجه فرهنگ نوآوری را بهبود بخشد و حفظ کند. به گفته استانا<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) رهبری دیجیتال یک فرایند نفوذ اجتماعی است که توسط فناوری تسهیل می شود و می تواند در سطح هر سازمانی رخ دهد و هدف آن تاثیرگذاری بر نگرش، احساسات، اندیشه، رفتار و عملکرد یک فرد، گروه یا سازمان

---

1 Herzog & Acker

2 Narbona

3 Thupsee

4 Tanniru

5 Stana

است. میهاردجو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) معتقد است که رهبری دیجیتال محصول فرهنگ و مهارت دیجیتال است.

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

• تخصیص: اقدامات دیجیتال نیازمند منابع متنوعی هستند. حکمران تحول دیجیتال با شناخت دقیق منابع سازمانی، بسته به نوع نیازها، مسئول تخصیص آن می‌باشد.

• هماهنگی: هر واحد وظائف مشخصی در زمینه دیجیتالی سازی بر عهده دارد، وظیفه اصلی حکمران تحول دیجیتال، ایجاد هماهنگی میان این اقدامات است تا از هدر رفت منابع جلوگیری نماید.

حکمرانی دیجیتال، با تعیین وظائف افراد در پیشبرد اهداف تحول دیجیتال نقش مهمی در کنترل روند این تغییر اساسی در سازمان ایفا خواهد نمود. یک حکمران دیجیتال باید به مؤلفه‌های حکمرانی توجه ویژه داشته باشد که شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل (۱): مؤلفه‌های حکمرانی دیجیتال

<sup>1</sup> Mihardjo

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

- ایجاد ساختار افقی و تخت در سازمان
- فرهنگ دموکرات
- درک متقابل فناوری اطلاعات و کسب‌وکار

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

### روش شناسی

این پژوهش از جمله پژوهش‌های توصیفی- تفسیری می‌باشد که با استفاده از مطالعه و بررسی اسناد(مقاله، پایگاه‌های اطلاعاتی علمی، پایان نامه‌ها، کتب و...) به بیان مولفه‌ها و مفاهیم پرداخته است. پژوهش حاضر در پاسخ به این سوال انجام گرفته است؛ سیر توجه به مولفه‌های رهبری دیجیتال در مطالعات و پژوهش‌های جهانی چگونه می‌باشد؟ ذیل این سوال به سوال جزئی‌تر در خصوص مولفه‌های رهبری دیجیتال نیز پاسخ داده شده است. در این پژوهش از تحلیل محتوای سیستماتیک مرور ادبیات به عنوان رویکرد تحقیق استفاده

شده است. این یک استراتژی سیستماتیک، کمی و کیفی برای انجام مرور ادبیات است که ممکن است در هر دو حوزه مورد استفاده قرار گیرد (ویلدینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در این پژوهش از تحلیل محتوای سیستماتیک مرور ادبیات به عنوان رویکرد تحقیق استفاده شده است. این یک استراتژی سیستماتیک، کمی و کیفی برای انجام مرور ادبیات است که ممکن است در هر دو حوزه مورد استفاده قرار گیرد. کیفیت و کمیت تحقیق در مورد مفهوم رهبری دیجیتال، که در عصر دیجیتال سرچشمه گرفته و ممکن است یک الزام در نظر گرفته شود، در ادبیات بسیار مورد بحث است. برای کمک به مطالعه آینده، یک بررسی مفهومی دقیق از ادبیات رهبری دیجیتال انجام شد. در نتیجه این مطالعه با عنوان «رهبری دیجیتال چیست؟» برای پاسخگویی به سوالات زیر انجام شد: «چه ویژگی‌هایی یک رهبر را به عنوان یک رهبر دیجیتالی تعریف می‌کند؟» و «اهمیت رهبر دیجیتال چیست؟» برای اطمینان از کیفیت داده‌ها، تأکید بر مطالعات منتشر شده در مجلات علمی معتبر است. اکثر بررسی‌ها با استفاده از انتشارات پایگاه‌های داده اسکوپوس<sup>۲</sup> و شبکه‌ی علم<sup>۳</sup> انجام شد. جدا از پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس و شبکه‌ی علم، جستجوی گوگل اسکولار<sup>۴</sup> برای کشف مقالات تکمیلی مرتبط انجام شد. پنج کلمه کلیدی از پایگاه‌های داده مشخص شده بر اساس ادبیات انتخاب شدند. با توجه به ارتباط رهبری با مؤلفه دیجیتال، ترکیبی از عبارات «دیجیتال»<sup>۵</sup> و «تحول دیجیتال»<sup>۶</sup> تحت عنوان «رهبری»<sup>۷</sup> تولید شد.

### یافته‌ها

پژوهش‌های فراوانی در خصوص رهبری دیجیتال انجام پذیرفته است که با توجه به اهداف پژوهش حاضر سعی شد پژوهش‌هایی برای ارائه انتخاب شوند که بر شایستگی‌های رهبران دیجیتال برای برعهده گرفتن نقش رهبری تأکید داشته‌اند.

---

<sup>1</sup> Wilding

<sup>2</sup> Scopus

<sup>3</sup> Web of Science

<sup>4</sup> Google Scholar

<sup>5</sup> Digital

<sup>6</sup> Digital Transformation

<sup>7</sup> Leadership

جدول (۱): پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه ی رهبری دیجیتال (با تأکید بر سیرزمانی)

پژوهشگران	عنوان / هدف پژوهش	روش تحقیق	ابزار گردآوری داده	یافته ها
فریتر <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)	معرفی پیش‌رانهای تعریف نقش دیجیتال به عنوان عواملی که سبب روی آوری شرکتها به نقش رهبر دیجیتال شده است	کیفی	بررسی اسناد و مشاهده	پیش‌رانهای دیجیتال و زیرساختهای دیجیتال نقطه عزیمت مدیریت به سمت رهبری دیجیتال است
بهارادواج <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)	دسته بندی شایسته - سنگیهای رهبران دیجیتال در قالب دو مجموعه شایسته‌سنگیهای نرم و سخت معرفی ساختارهای ایفای نقش رهبران دیجیتال، ضمن شناسایی اهداف و وظایف در هر یک از این ساختارها	کیفی	مصاحبه، بررسی اسناد و مشاهده	شناسایی ویژگیهای فکری/نگرشی و رفتاری احصاء نقش های رهبران دیجیتال
الکویست <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	در سه سطح پیشنهاد مدل تغییر اجتماعی فرد، گروه و جامعه به منظور پرورش نسل جدید رهبران - معرفی شایسته‌سنگیهای مورد توجه در پرورش رهبران دیجیتال با تأکید بر اهداف کلیدی نقش رهبران دیجیتال	کیفی	بررسی اسناد	طراحی مدل تغییر در راستای تربیت رهبران دیجیتال
ولنتاین و استوارت <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	بررسی مجموعه ای از اقدامات و فعالیتهایی که رهبران دیجیتال در راستای تحقق اهداف دیجیتالی شدن انجام می دهند. معرفی ساختارهای بهینه ایفای نقش رهبری دیجیتال به تناسب ویژگیهای سازمانهای عصر دیجیتال و	آمیخته	بررسی اسناد مصاحبه پرسشنامه	احصاء اقدامات لازم جهت تحقق دیجیتالی شدن سازمان (اقداماتی که توسط رهبران دیجیتال باید انجام پذیرد)

<sup>1</sup> Ferriter

<sup>2</sup> Bharadwaj

<sup>3</sup> Ahlquist

<sup>4</sup> Valentine & Stewart

شناسایی شایستگیهای لازم جهت ایفای نقش رهبری دیجیتال			- تبیین شایستگی های دانشی، فکری و رفتاری برای ایفای نقش رهبری
فسر <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	کیفی	مصاحبه	شنا سایی و تبیین مولفه های شخصیتی و فنی رهبران دیجیتال در سازمانها
فردریک <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	آمیخته	مصاحبه و پرسشنامه	تدوین مدل شایستگیهای رهبران دیجیتال با تاکید بر نقشهای آنان
دالستورم <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	کیفی	بررسی اسناد و مشاهده	شناسایی عناصر توانمندی و مهارتهای مورد نیاز رهبران دیجیتال برای برعهده گرفتن نقش رهبر
واسونو <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	آمیخته	مصاحبه و پرسشنامه	تهیه سیاهه وظایف نقش رهبری دیجیتال با تاکید بر شایستگیهای ایفای نقش
گوثری و مریوثر <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)	کیفی	بررسی اسناد	طراحی مدل شایستگیهای رهبران دیجیتال، در راستای توسعه رهبری

<sup>1</sup> Feser

<sup>2</sup> Friedrich

<sup>3</sup> Dahlström

<sup>4</sup> Wasono

<sup>5</sup> Guthrie & Meriwether



			شناسه - ایی وظایف - رهبر - رهبر - رهبر دیجیتال و تبیین شایستگیهای ضروری جهت تحقق اثربخش وظایف	
میهاردجو <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	مصاحبه پرسشنامه	آمیخته	-تحلیل چالشهای پیش روی رهبران دیجیتال -تبیین شایستگیهای رهبران دیجیتال	
آپریل و دالوا <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	بررسی اسناد مصاحبه مشاهده	آمیخته	شناسایی و اولویت بندی چالشهای پیش روی رهبران دیجیتال و تعریف مجموعه ای از شایستگیهای رهبران بر اساس آنها	
سامون <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی اسناد	کمی	رهبری تحول دیجیتال ویژگیها: یک تحلیل نظری	شناسایی ویژگیهای رهبران دیجیتال در عصر تحول

### مفهوم رهبری دیجیتال (سیر تحول مفهوم رهبری دیجیتال)

رهبری به عنوان ظرفیتی برای هدایت شرکت به سمت دستیابی به اهدافش و ایجاد مزیت رقابتی پایدار توصیف می شود. برای حفظ مزیت رقابتی پایدار، شرکتها باید محصولات و سیستمهای فنی داشته باشند که تولید، ارتباطات و کاهش هزینه را سرعت بخشیده و امکان استفاده از این محصولات و سیستمها را داشته باشند یوگورال<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰). به طور خلاصه، شرکتها باید دیجیتالی شدن را بپذیرند. برای دستیابی به دیجیتالی شدن پایدار، مؤثر و کارآمد، یک برنامه دیجیتالی سازی به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند کارکنان را به سمت دیجیتالی شدن راهنمایی کنند. مفهوم رهبر دیجیتال در تعیین توانایی یک سازمان برای تحقق هدف دیجیتالی شدن آن بسیار مهم شده است. با توجه به این واقعیت که این مفهوم اغلب به جای مفهوم رهبری الکترونیکی استفاده می شود، اولین ظهور این مفهوم را می توان به مقاله ای که توسط آوولیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) نوشته شده است نسبت داد. با این حال، پیتر فیسک<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) ایده «رهبری دیجیتالی» مستقل از رهبری الکترونیکی را به عنوان کانون

<sup>1</sup> Mihardjo

<sup>2</sup> April & Dalwa

<sup>3</sup> Sammon

<sup>4</sup> Ugural

<sup>5</sup> Avolio

<sup>6</sup> Fisk

تحقیقات کامل پیشرو نمود. طبق نظر فیسک، رهبران دیجیتالی بینا، محرک‌های تغییر، قادر به ترکیب ایده‌های درون کسب‌وکار برای پروژه‌ها، و ایجاد ارتباطات از طریق ایجاد فرصت‌های جدید برای مشارکت، سرمایه‌گذاری مشترک، برون‌سپاری و سایر اشکال همکاری هستند. نظریه سطوح بالا به عنوان پایه و اساس مفهوم رهبری دیجیتال عمل می‌کند. بر اساس این ایده، ویژگی‌های پیشینه مدیریتی، نتایج سازمانی (انتخاب‌های استراتژیک و سطوح عملکرد) را قابل پیش‌بینی تر می‌کند (همبریک و میسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴). در نتیجه، ادعا می‌شود که سازمان‌هایی که توسط افرادی هدایت می‌شوند که ویژگی‌های لازم برای رهبری دیجیتال را نشان می‌دهند نیز دیجیتال هستند. با توجه به تعاریف رهبری دیجیتال، تحقیق اولیو (۲۰۰۰) در مورد رهبری الکترونیکی به عنوان «مفهوم رهبری دیجیتال» در نظر گرفته می‌شود. به گفته آوولیو، رهبری دیجیتال «فرآیندی از تحول اجتماعی است که در آن فناوری اطلاعات پیشرفته به منظور تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌ها واسطه‌گری می‌کند. فیسک در مقاله خود رابطه بین رهبری دیجیتال و رهبری تحول‌آفرین را مورد بحث قرار می‌دهد. طبق نظر فیسک، یک رهبر دیجیتال رویا پرداز است و برای تغییر فشار می‌آورد. قادر به متحد کردن ایده‌ها و اهداف سازمان و قادر به اتصال شرکت‌ها از طریق مشارکت، سرمایه‌گذاری مشترک، برون‌سپاری و ایجاد فرصت‌های جدید برای آنها است (ویلسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

از سوی دیگر، ادعا می‌کند که رهبر دیجیتال با رهبری آنها در بخش‌های اساسی جامعه اطلاعاتی (پردازش اطلاعات، ارتباطات و پخش، انتشار و چند رسانه‌ای) و مشارکت آنها در گذار جامعه اطلاعاتی تعریف می‌شود. سبک رهبری که بوسیله دوآن معرفی شد. ووآن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) زمینه‌های اساسی فناوری اطلاعات را در بر می‌گیرد. ارائه دهندگان خدمات اینترنتی، ارائه دهندگان محتوای اینترنتی، ارائه دهندگان برنامه‌های کاربردی اینترنتی و سایر حوزه‌های مبتنی بر فناوری مانند پردازش داده‌ها، ارتباطات و محتوا. تاکید و دیدگاه کوروباکاک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در مورد رهبری دیجیتال بر نقشی است که رهبری دیجیتال می‌تواند در کنشگری اجتماعی ایفا کند، او رهبری دیجیتالی جوانان را اینگونه تعریف می‌کند: «حفظ شدید مشارکت‌های قدرت لازم برای اهداف آنها، احترام به شیوه‌های دموکراتیک که شامل شهروندان و ظاهر شدن می‌شود. برای اینکه سیاست‌هایشان نشان داده شود و نقش‌های

<sup>1</sup> Hambrick and Mason

<sup>2</sup> Wilson

<sup>3</sup> Duan

<sup>4</sup> Kurubacak

مستقلی را برای اهداف تعاملات آنلاین خود ایفا کنند، سازگار هستند». بورینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) رهبری دیجیتال را از منظر سیاسی مورد بررسی قرار داد و اقدامات اوباما رئیس جمهور سابق ایالات متحده را در دنیای مجازی بررسی کرد و به این نتیجه رسید که رهبر دیجیتال ترکیبی از انتخاب کانال (جهان مجازی)، تدارکات فناوری اطلاعات و یکپارچگی سازمانی فناوری اطلاعات است. شنینگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) سبک رهبری دیجیتال را که باید در آموزش مورد استفاده قرار گیرد، مورد بحث قرار داد و بیان کرد که رهبری دیجیتال «قادر به تعیین جهت، تأثیرگذاری بر دیگران و آغاز تغییرات پایدار از طریق جمع آوری اطلاعات و شبکه سازی به منظور پیش بینی تغییرات لازم برای مدرسه است. موفقیت آینده». آلتینای<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) رهبری دیجیتال را در تحقیقات خود به عنوان ظرفیت پیروی از فناوری فعلی به منظور بازسازی دانش با توجه به مبانی آن تعریف کرد. در حالی که ون وارت<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بیان کرد که رهبری دیجیتال مترادف با رهبری الکترونیکی است و توانایی انتخاب و استفاده موثر از فناوری های ارتباطی اطلاعات برای دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی است، ناربونا<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) رهبری دیجیتال را به عنوان یک سبک رهبری تعریف کرد که با معنای دیجیتال در دنیای مجازی در تحقیق او در مورد اقدامات پاپ فرانسیس در رسانه های اجتماعی است.

رهبری دیجیتال را به عنوان یک سبک رهبری که با ابزارهای دیجیتال در دنیای مجازی در تحقیق خود در مورد اقدامات رسانه های اجتماعی پاپ فرانسیس استفاده می شود، تعریف کرد. به گفته لارجوووری<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) رهبری دیجیتال ظرفیت شناسایی و توسعه مهارت ها و استعدادها را لازم برای مشارکت دادن همه افراد کسب و کار در فرآیند دیجیتالی شدن است. طبق گفته الساوی<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، که تحقیقاتی را در مورد تحول دیجیتال شرکت لگو<sup>۸</sup> انجام داد، رهبری دیجیتال شامل «نشان دادن رفتارهای مناسب برای کسب و کارها و اکوسیستم های تجاری برای دیجیتالی شدن استراتژیک» است. به گفته ژونگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) رهبری دیجیتال در مورد رهبری و الهام بخشیدن به تحول دیجیتال، ایجاد و حفظ فرهنگ یادگیری دیجیتال، تسهیل و بهبود رشد حرفه ای مبتنی بر فناوری، و همچنین ارائه و حفظ یک سازمان دیجیتال

<sup>1</sup> Borins

<sup>2</sup> Sheninger

<sup>3</sup> Altnay

<sup>4</sup> Van Wart

<sup>5</sup> Narbona

<sup>6</sup> Larjovuori

<sup>7</sup> El Sawy

<sup>8</sup> LEGO

<sup>9</sup> Zhong

است. با تاکید زیاد بر نوآوری. تانیرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) رهبری دیجیتال را به عنوان فرآیندی تعریف کرد که به یک معماری چابک فناوری اطلاعات و کسب و کار نیاز دارد تا ایده ها را به سرعت زنده کند و از این رو فرهنگ نوآوری را بهبود بخشد و حفظ کند.

به گفته استانا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) رهبری دیجیتال یک فرآیند نفوذ اجتماعی است که توسط فناوری تسهیل می‌شود و می‌تواند در هر سطح سازمانی رخ دهد و با هدف تأثیرگذاری بر نگرش، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد یک فرد، گروه یا سازمان است. با وجود باور اکثریت گسترده، میهاردجو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) معتقد است که رهبری دیجیتال محصول فرهنگ و مهارت دیجیتال است. به گفته آنتونوپولو<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) رهبری دیجیتال مستلزم دستیابی به یک هدف مرتبط با فناوری های ارتباطی اطلاعات و در عین حال متعادل کردن منابع انسانی و استفاده از فناوری ارتباطات اطلاعات است.

شیوما<sup>۵</sup> (۲۰۲۱)، توانایی‌هایی را که رهبران باید در زمینه دانش دیجیتال در عصر دیجیتال کنونی داشته باشند، بررسی کرد. در نهایت، پنگ<sup>۶</sup> (۲۰۲۱)، بیان می‌کند که افراد یا سازمان‌ها در عصر فناوری دیجیتال می‌توانند تیم‌ها، کل سازمان‌ها و کارمندان را به‌طور کامل به متفکران دیجیتالی با استفاده از بینش دیجیتال، تصمیم‌گیری دیجیتال، پیاده‌سازی دیجیتال و راهنمایی دیجیتال برای اطمینان از رسیدن به اهدافشان تبدیل کنند. برآورده شده اند. او رهبری دیجیتال را به عنوان «ظرفیت تأثیرگذاری بر مردم برای پذیرش واقعی آن» توصیف کرد.

جدول (۲): سیر تحولی ادبیات مفهومی رهبری دیجیتال

متغیرها	کلید واژه ها	تعریف	نوع	نویسنده
فناوری اطلاعات، تغییر اجتماعی	رهبری الکترونیکی، فناوری اطلاعات	مرحله تغییر اجتماعی با واسطه فناوری اطلاعات پیشرفته برای ایجاد تغییر در نگرش، عواطف، افکار، رفتار و/یا عملکرد افراد، گروه ها و/یا سازمان ها	مقاله پژوهشی	آولیو <sup>۵</sup> (۲۰۰۰)
چشم انداز، تحول، رابطه، یگانگی	تحول دیجیتال	به صیرت انگیز، ایجاد انگیزه برای تحول، توانایی ترکیب ایده ها در	مقاله پژوهشی	فیسک <sup>۶</sup> (۲۰۰۲)

<sup>1</sup> Tanniru

<sup>2</sup> Antonopoulou

<sup>3</sup> Schiuma

<sup>4</sup> Peng

<sup>5</sup> Avolio

<sup>6</sup> Fisk

		سازمان برای ابتکارات، توانایی اتصال مشارکت ها/ سرمایه گذاری های مشترک/ برون سپاری و همه همکاری ها با ایجاد امکانات جدید		
ویلسون <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	فصلی از کتاب	رهبری در بخش های اساسی جامعه اطلاعاتی و کمک های آن در گذار به جامعه اطلاعاتی.	رهبری تحولی	جامعه اطلاعاتی، رهبری
دوآن <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)	پایان نامه	رهبری در بخش های کلیدی فناوری اطلاعات (ارائه دهندگان خدمات اینترنت، ارائه دهندگان محتوای اینترنتی، ارائه دهندگان برنامه های کاربردی اینترنتی و سایر حوزه های مبتنی بر فناوری مانند محاسبات، ارتباطات و محتوا).	رهبری دیجیتال	جامعه اطلاعاتی، رهبری
کوروبک <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	مقاله پژوهشی	حفظ مشارکت قوی قدرت برای اهداف خود، احترام به شیوه های دموکراتیک مدنی، اطمینان از اینکه سیاست های آن ها ظاهراً منسجم است تا بتوانند نمایندگی داشته باشند و نقش های مستقلی برای اهداف تعاملات آنلاین خود ایفا کنند، تعامل با اتحادیه های چندفرهنگی و درگیر شدن با تحقیقات مختلف. به ماهیت پیچیده رهبری های دیجیتالی جوانان این شکلی از رهبری است که وظیفه دارد تنوع ایدئولوژی های خود را نشان دهد.	جامعه اطلاعاتی	تعامل برخط
بورینز <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	فصلی از کتاب	سبک رهبری با ترکیبی از انتخاب کانال (دنیای مجازی)،	رهبری	فناوری اطلاعات، دنیای مجازی، ادغام

<sup>1</sup> Wilson

<sup>2</sup> Duan

<sup>3</sup> Kurubacak

<sup>4</sup> Borins

		تدارکات فناوری اطلاعات و ادغام سازمانی فناوری اطلاعات		
آلتینای <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	مقاله پژوهشی	مدیران رهبر دیجیتال را سازمان دهند گانی تعریف کردند که از فناوری مدرن برای بازسازی دانش پیروی می کنند.	چین، رهبری	اطلاعات، فناوری مدرن
لارجوووری <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	مقاله کنفرانس	توانایی مشارکت همه اعضای سازمان در فرآیند دیجیتالی سازی و شناخت و توسعه مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای دستیابی به آن	تعامل برخط	دیجیتالی کردن، سازمان
ژونگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	مقاله پژوهشی	الهام بخشی و رهبری تحول دیجیتال آن، ایجاد و حفظ فرهنگ یادگیری دیجیتال، حمایت و توسعه توسعه حرفه ای مبتنی بر فناوری، ارائه و حفظ مدیریت سازمان دیجیتال	رهبری دیجیتال، تغییر پایدار، موفقیت مدرسه، آموزش	تحول دیجیتال، مدیریت
اوبر و ارکولار <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	مقاله پژوهشی	یک رویکرد سریع، سلسله مراتبی، تیم محور و مشارکتی با تمرکز قوی بر نوآوری	مدیریت دیجیتال	نوآوری، تیم محوری، سرعت
تانیرو <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	کتاب	فرآیندی ضروری برای توسعه و حفظ فرهنگ نوآوری با زنده کردن سریع ایده ها با استفاده از فناوری اطلاعات چابک و معماری تجاری.	ساختار دانش	نوآوری، معماری کسب و کار، فناوری اطلاعات
استانا <sup>۶</sup> (۲۰۱۸)	مقاله کنفرانس	فرآیند نفوذ اجتماعی با واسطه فناوری که می تواند در هر سطح سلسله مراتبی در یک سازمان رخ دهد و تغییری در نگرش، احساسات، افکار، رفتار و/یا عملکرد افراد، گروه ها و/یا سازمان ها ایجاد کند.	رهبری	فناوری، تاثیر اجتماعی

<sup>1</sup> Altinay

<sup>2</sup> Larjovouri

<sup>3</sup> Zhong

<sup>4</sup> Obere& Erkollar

<sup>5</sup> Tanniru

<sup>6</sup> Stana

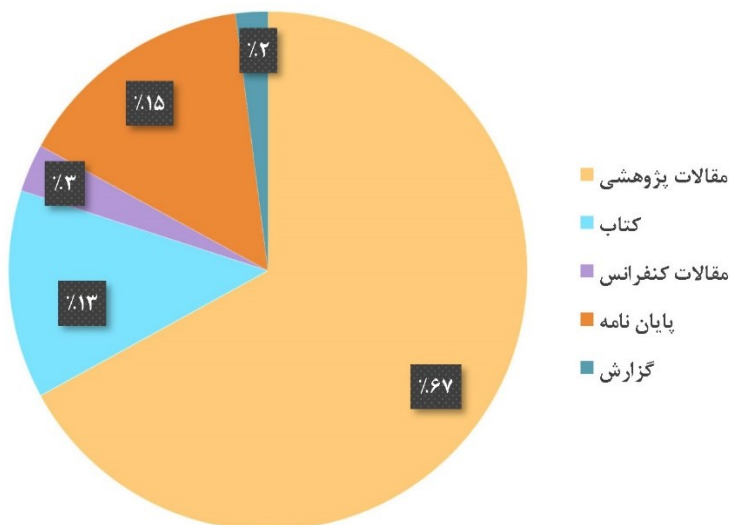
فرهنگ دیجیتال، شایستگی دیجیتالی	یادگیری به کمک فناوری	ترکیبی بین فرهنگ دیجیتال و شایستگی دیجیتال	مقاله پژوهشی	میهاردجو (۲۰۱۹)
فناوریهای ارتباطات و اطلاعات	رهبری الکترونیکی، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، فناوری اطلاعات و ارتباطات دولتی	دستیابی به هدف مرتبط با فناوری های ارتباطی اطلاعات در راستای استفاده از نیروی انسانی و فناوری های ارتباطی اطلاعات	مقاله پژوهشی	آنتونوپولو <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)
سن دیجیتالی، شایستگی	رهبری دیجیتال، پاپ فرانسیس، رهبری متعالی، تویتر	شایستگی که رهبران باید در عصر دیجیتال امروزی توسعه دهند	مقاله پژوهشی	شیوما <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)
تفکر دیجیتال	رهبری دیجیتال، دیجیتال سازی، سازمان، شایستگی دیجیتال، رفاه کارکنان	در عصر فناوری دیجیتال، افراد یا سازمان ها توانایی هدایت تیمها، کل سازمانها، کارکنان را برای پذیرش کامل تفکر دیجیتال، با استفاده از بینش دیجیتال، تصمیم گیری دیجیتال، پیاده سازی دیجیتال و راهنمایی دیجیتال برای اطمینان از برآورده شدن اهداف خود دارند.	مقاله پژوهشی	پنگ <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)

<sup>1</sup> Antonopoulou

<sup>2</sup> Schiuma

<sup>3</sup> Peng

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



شکل (۲): وضعیت توزیع آماری میزان توجه به رهبری دیجیتال در مطالعات جهانی در انواع مختلف تولیدات علمی

پس از بررسی پایگاه‌های اسنادی علمی و پژوهشی معتبر در جهان نتایج زیر به دست آمد. این ارقام و آمار در واقع نشان دهنده میزان توجه و به عبارتی پرداختن به رهبری دیجیتال توسط پژوهشگران است. نتایج شامل: (۶۷٪) مقاله پژوهشی، ۱۳٪ فصل کتاب، ۳٪ مقاله کنفرانس، ۲٪ گزارش و ۱۰٪ پایان نامه می باشد. با توجه به ادبیات تئوریک، رهبری دیجیتال یک سبک رهبری است که نمونه آن افرادی است که ایده های نوآورانه در محیط دیجیتال دارند، کارکنان خود را در محیط دیجیتال برانگیخته می کنند، حتی در محیط دیجیتال با کارکنان خود به شیوه ای پایدار ارتباط برقرار می کنند و قادر به توسعه هستند.

### رهبران دوران تحول دیجیتالی چگونه اند؟

رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب‌دهی کرده، با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین برای آن‌ها راه حل ارائه می‌کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هم‌نوا می‌سازند. رهبران دیجیتال می‌دانند که داستان تحول دیجیتال، صرفاً داستان فناوری نیست؛ بلکه آن‌ها استراتژی، فرهنگ، نوآوری و مهارت‌های کارکنان را به‌عنوان حلقه‌هایی در کنار فناوری در نظر می‌گیرند که برای هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی شدن، مورد نیاز است.



برت<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در قالب مدلی، ویژگیهای رهبری دیجیتال را در قالب عناصری بیان می نماید.



نمودار (۲): ویژگیهای رهبر دیجیتال (برت، ۲۰۲۰)

رهبر به طور فزاینده‌ای به عنوان یک تأثیرگذار آنلاین و یکپارچه کننده هویت‌های مجازی که حول آرمان‌ها و اهداف خودشان هم‌تراز هستند، عمل می‌کند (دیمیتریف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). نشان داده شده است که رهبری دیجیتال نسبت به مدیریت نوآوری تأثیر بیشتری بر اختلالات دیجیتال دارد، و اسونو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸). مزیت رقابتی پایدار حاصل از فناوری و دیجیتالی شدن، کسب و کارها را قادر می‌سازد تا هدف دیجیتالی سازی را ایجاد کنند و سازمان‌ها را در تعیین چگونگی دستیابی به این هدف راهنمایی می‌کند. بسیاری از مشکلات مطرح شده در موضوع هدایت تحول دیجیتال و توسعه استراتژی‌ها منجر به تحقیق در مورد آنچه رهبران باید برای تسهیل انتقال دیجیتال سازمان انجام دهند و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند، شد.

<sup>1</sup> Brett

<sup>2</sup> Dimitrov

<sup>3</sup> Wasono

کلین<sup>۱</sup>(۲۰۲۰) ویژگیهای کلی رهبران دیجیتال را در سه دسته ی نگرش اجتماعی، ذهنیت عمومی و کسب و کار دیجیتال تقسیم بندی می کند. هر مقوله شامل مولفه ها و ویژگیهای خاص فکری و رفتاری خاص خود است.

جدول (۳): ویژگیهای رهبران دیجیتال

ویژگیهای کلی رهبران دیجیتال	خصیصه های فکری - رفتاری
نگرش اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مربی با انگیزه</li> <li>- الگوی نقش</li> <li>- اشتیاق</li> <li>- هوش اجتماعی</li> <li>- قهرمان تنوع</li> <li>- نماینده دموکرات</li> <li>- کارمند محور</li> <li>- اخلاقی</li> </ul>
ذهنیت عمومی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سازگار</li> <li>- چابک</li> <li>- یادگیری از راه خطا</li> <li>- خلاق</li> <li>- خود آگاهی</li> <li>- شجاعت قاطع</li> <li>- دانش محور</li> <li>- یادگیرنده مادام العمر</li> </ul>
کسب و کار دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هوش شغلی</li> <li>- استعدادیاب دیجیتالی</li> <li>- تعادل</li> <li>- استاد پیچیدگی</li> <li>- هوش دیجیتال</li> <li>- هوش شبکه سازی</li> <li>- چشم انداز نوآورانه</li> </ul>

منبع: (کلین، ۲۰۲۰)

### نتیجه گیری

دهکده جهانی مک لوهان به دنبال انقلاب صنعتی چهارم در حال شکل گیری است. هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، علم رباتیک، متاورس و... چنان جهان ما را پیچیده و احاطه کرده اند

<sup>1</sup> Klein

که تصور انسان بدون فناوری، سخت و ناممکن می نماید. برگشت به گذشته و حل مسائل به روش گذشته، گاه ناممکن و در بسیاری موارد خطرناک است. همه چیز در حال دیجیتال شدن است. دیجیتالی که بر بستری از شبکه استوار است. ورود فناوری‌هایی نظیر بلاکچین، رایانش ابری و بیگ دیتا، ذات کاربردهای فناوری اطلاعات در عملکرد سازمان را متحول نموده است. فناوری اطلاعات از موضوعی که صرفاً برای سازمان صرفه‌جویی در هزینه‌ها به ارمغان می‌آورد، تبدیل به مولد اصلی سود شده است. اینترنت اشیا همه چیز را به هم وصل نموده است. پیش بینی می‌شود بالغ بر ۶۰ میلیارد دستگاه در سال ۲۰۲۵ از طریق اینترنت اشیا به هم وصل شود. هوش مصنوعی منجر به تغییر مرزهای اطلاعاتی و کشف ظرفیتهای ناشناخته می‌شود. ماهیت مشاغل در حال تغییر است. بسیاری از مشاغل امروز در آینده وجود خارجی نخواهد داشت. سازمانهای رسانه ای چابک تر و توانمندتر خواهند شد. بدون شک روابط عمومی ها و سازمانهایی موفق خواهند بود که بتوانند همگام با تحول دیجیتالی، رهبری دیجیتالی را در میان منابع و مشتریان و مخاطبان جاری نمایند.

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

در نتیجه، مطالعات در مورد رهبری دیجیتال افزایش یافته است. این افزایش را می‌توان به ارتباط رو به رشد رهبری دیجیتال در زندگی شرکت نسبت داد. با توجه به ادبیات موجود، ویژگی‌های کلی رهبری دیجیتال به شرح زیر است: رهبری که چشم اندازی برای تحول دیجیتال دارد، قادر به توسعه سیاست‌های انعطاف پذیر و سازگار است، دانش و هوش دیجیتالی دارد، به کارکنان خود انگیزه می‌دهد، به آنها اجازه اشتباه می‌دهد. و رفتارهای همدلانه و آشتی جویانه از خود نشان می‌دهد. می‌توان گفت که رهبری دیجیتال از جهات مختلف شبیه به سایر سبک‌های رهبری است. رهبری رویایی، رهبری کارآفرینانه، رهبری تعاملی، رهبری تحول آفرین و رهبری دموکراتیک همگی نمونه‌هایی از این سبک‌های رهبری هستند. از کاستی‌های این مطالعه می‌توان به فقدان تحقیق کامل در مورد رهبری دیجیتال، فقدان مقالات تجاری و مدیریتی و استفاده از مواد انگلیسی، ترکی و آلمانی اشاره

کرد. با این حال، این نشان می دهد که اصطلاح «رهبری دیجیتال» در طول زمان در مجلات علمی رایج تر می شود (کوکوت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

اگرچه از نظر تئوری تقاضا و محبوبیت در رهبری دیجیتال در عمل رو به رشد است، اما تحقیقات در مورد رهبری دیجیتال هنوز در مراحل اولیه است (گفرر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در این زمینه، ضمن گسترش ادبیات در مورد مفهوم در حال توسعه رهبری دیجیتال، پیش بینی می شود که این مطالعه با بررسی شیوه های رهبری فعلی مدیران به منظور بهبود مدیریت، کمک قابل توجهی به پذیرش شیوه های رهبری دیجیتال با دیدگاه تحول دیجیتال به اثربخشی مدیریتی در عمل نماید. تحولات روز افزون حوزه ی فناوریهای دیجیتال که منجر به تغییر روش انجام کار در سازمانها بویژه سازمانهای رسانه ای می شوند، سازمانها را ناگزیر از رهبری دیجیتال ساخته اند. هرچه محیط پیچیده تر و غنی تر باشد، نیاز به رهبران دیجیتال توانمند و چابک بیشتر احساس می شود.

## منابع

روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۴)، چستی سازمانهای رسانه ای، فصلنامه رسانه، سال بیست و هشتم شماره ۴، صفحه ۶ - ۱۸.

- Ahlquist, J. 2014. Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies* 8 (2): 57-60
- Altnay, F. A. (2016), Are headmasters digital leaders in school culture? *Education & Science*, 40(182), 77-86.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021), Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic, *Emerging science journal*, 5(1), 1-15.
- April, K., & A. Dalwai. 2021. Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive* 22 (2): 14-45.
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000), E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leader. Q.*, 11, 615-668.
- Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, & N. Venkatraman. 2013. Digital business strategy: toward the next generation of insights. *MIS Quarterly* 37 (2): 471-482.
- Borins, Sandford F. (2010), Digital state 2.0, In, M. J. Prince, G. B. Doern, L. A. Pal & G. Toner (Eds.), *Policy from Ideas to Implementation: In Honour of Professor G. Bruce Doern*. Montreal: McGill-Queen's University Press, pp. 177-206.
- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: how to be a digital leader in tomorrow's disruptive world*, New South Wales: Apress, 32.

---

<sup>1</sup> Kokot

<sup>2</sup> Gfrerer

- Dahlström, P., D. Desmet, & M. Singer. 2018. The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey* article (2): 1-8.
- Daud, S., Wan Hanafi, W. N., & Mohamed Othman, N. (2021), Determinant Factors for Fourth Industrial Revolution (4IR) Leadership Attributes: An Empirical Study from Malaysia, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(9), 301–311.
- Dimitrov, A. (2018), The digital age leadership: A transhumanistic perspective, *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 79-81.
- Duan Q. (2005). *China's IT Leadership*, University of Maryland, Philosophy Graduate School.
- El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., and Vinther, A. L. (2016). How Lego Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive* 15(2),141-166.
- Ferriter, B. 2009. How to become a digital leader. *Educational Leadership* 67 (2): 90–91
- Feser, C. 2016. Leading in the digital age. *McKinsey Quarterly* 2: 98-103.
- Fisk, P. (2002). The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Friedrich, R., M. Pachmajer, & C. Curran. 2017. The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer (Strategy& PwC Report). London: PricewaterhouseCoopers: 1-15.
- Gfrerer A.E., Rademacher, L., Dobler, S. (2021) Digital Needs Diversity: Innovation and Digital Leadership from a Female Managers Perspective, In, Schallmo D.R.A., Tidd J. (eds) *Digitalization, Management for Professionals*. Springer, Cham, 335-349.
- Guthrie, K. L., & J. L. Meriwether. 2020. Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. *New directions for student leadership* 158: 99-110.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 195– 206.
- Klein, M. (2020), Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation, *Business & Management Studies: An International Journal (BMLJ)*, 8(1), 883–902.
- Kokot, K., Kokotec, I. Đ. and Čalopa, M. K. (2021), *Impact of Leadership on Digital Transformation*, 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference- Europe (TEMSCON-EUR), Dubrovnik, 1-6.
- Kurubacak, G. (2006), Reflections on The Digital Youth Leadership for Social Justice Activism: Understanding Silent Dialogues Through Critical Pedagogy, *I-manager's Journal on School Educational Technology*, 2(2), 44-51.
- Larjovuori, R-L., Bordi, L., Mäkinieni, J-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016), *The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation*. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.),
- Mihardjo, L., S. Sasmoko, F. Alamsjah, & E. Elidjen. 2021. Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9 (11): 1749-1762.

- Narbona J. (2016), Digital leadership, Twitter and Pope Francis, *Church Communication and Culture*, 1(1), 90-109.
- Peng, B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 1-16.
- Sammon, D., Alhassan, I. (2021), Digital Transformation Leadership characteristics: A Literature Analysis, *Journal of Decision System*.
- Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., & Carlucci, D. (2021), The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- Stana, R., L.H. Fischer & H.W. Nicolajsen (2018). *Review for future research in digital leadership*. Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41), Århus, Denmark, 1-15.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital Leadership. In, M. Pomffyova (Ed.), *Management of information systems*. IntechOpen. 93-109.
- Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020), Determinants of the Turnover Intention of Construction Professionals: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 12(3), 954.
- Valentine, E., & G. Stewart. 2015. Enterprise business technology governance: three competencies to build board digital leadership capability. In *System Sciences (HICSS)*, 2015, 4513-4522.
- Van Ee, J., El Attoti, I., Ravesteyn, P. and De Waal, B. M.E. (2020), BPM Maturity and Digital Leadership: An exploratory study, *Communications of the IIMA*, 18 (1), Article 2.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017), Integrating ICT Adoption Issues into (e-Leadership) Theory, *Telematics and Informatics*, 34(5): 527–537.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 125-130.
- Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading digital: Turning technology into business transformation*, Boston: Harvard Business School Publishing, 148.
- Wilding, R., Wagner, B., Seuring, S., & Gold, S. (2012), Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 544-555.
- Wilson III, E. J. (2004), Leadership in the Digital Age, In, Goethals, G. R., G. Sorenson, and J. Mac Gregor (Eds), *Encyclopedia of Leadership*. London: Sage, 859–862. *Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review Murat Sağbaş, Fahri Alp Erdoğan*
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), 27-40.

## Digital Governance in Public Relations Media Organizations

Shahnaz Alimohammadi

Department of Media management, Faculty of Human Science,  
West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
*alimohammadishahnaz@gmail.com*

Every day that passes, we get closer to McLuhan's interpretation of the global village, and this concept becomes more concrete for us with concrete examples. Jobs, tools and even identities undergo serious and challenging changes. The global village, which is being created and evolved on a digital platform, needs capable digital leaders. The key to the success of organizations, especially media and public relations organizations, which are considered a kind of media organization, is having digital managers and leaders in media organizations as the most important components of management. The purpose of this article is to examine the evolution process of the concept of digital leadership, the components of digital leadership, to estimate the amount of attention of global scientific studies and researches to the category of digital leadership and to express the characteristics of digital leaders. Research method: This research is one of the descriptive-interpretive research that was done with the document study method. In this research, systematic content analysis of literature review has been used as a research approach. This research has been done in a period of five months by studying and reviewing articles, books and national and international databases.

**Key words:** Digital Leadership, Digital Transformation, Media Organizations, New Media