

## Designing a Strategic Model in E-government (Study by University Professors and Managers of Government Offices in Ilam Province)

Reza Javadian<sup>1</sup>, Zeinab Toulabi<sup>2\*</sup>, Seyed Mahdi Vayseh<sup>3</sup>

1. M.Sc. in Change Management, Ilam University, Ilam, Iran, Email: reza74rj88@gmail.com

2. **Corresponding Author**, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran, Email: Z.toulabi@ilam.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran, Email: m.veyseh@ilam.ac.ir

(Received: July 17, 2023; Revised: January 7, 2024 Accepted: January 13, 2024)

### Abstract

The aim of the current research was to design a strategic leadership model in e-government in the government offices of Ilam province and to get familiar with its dimensions, components and features using the GT theory method. The statistical population of this research was university expert professors and managers or assistants of government departments, and the sampling method was purposeful and the number of samples in this research was 14 people. In order to analyze the data obtained from the interviews, the 3-step process of open, central and selective coding was used. The components of each of the classes were extracted based on the data theorizing approach of the extraction GT and the conceptual model of strategic leadership in e-government in the form of 6 main classes. The results showed that the causal factors included the strategic alliance and the electronic age. The central phenomenon was also identified with 2 indicators of strategic leadership and e-government, and background factors including external platform and internal infrastructure, and intervening factors including environmental dynamics and influence of factors and strategies such as internal processes and extra-organizational processes were determined. Organizational implications of electronic aristocracy and economic productivity and crisis management were also obtained.

**Keywords:** E-government, Grounded Theory, Leadership, Strategic leadership.

---

**Cite this article:** Javadian, R.; Toulabi, Z.; & Vayseh, S. M. (2023). Designing a Strategic Model in E-government (Study by University Professors and Managers of Government Offices in Ilam Province). *Strategic Management & Futures Studies*, 6 (2), 71-101. <http://doi.org/10.22034/jsmf.2023.188004>

---

## طراحی الگوی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی (مورد مطالعه: اساتید دانشگاهی و مدیران ادارات دولتی استان ایلام)

رضا جوادیان<sup>۱</sup>، زینب طولابی<sup>۲\*</sup>، سیدمهدی ویسه<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت تحول، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران، رایانامه: reza74rj88@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران، رایانامه:

Z.toulabi@ilam.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران، رایانامه: m.veyseh@ilam.ac.ir

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۶؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۳)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی در ادارات دولتی استان ایلام و آشنایی با ابعاد، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد بود. جامعه آماری این پژوهش اساتید خبرگان دانشگاهی و مدیر یا معاونان ادارات دولتی بودند و روش نمونه‌گیری، هدفمند و تعداد نمونه در این تحقیق ۱۴ نفر بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند ۳ مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. مؤلفه‌های هر یک از طبقات براساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استخراج و مدل مفهومی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی در قالب ۶ طبقه اصلی استخراج شد. نتایج نشان داد عوامل علی شامل اتحاد استراتژیک و عصر الکترونیکی بودند. پدیده محوری نیز با ۲ شاخص رهبری استراتژیک و دولت الکترونیکی شناسایی شدند و عوامل زمینه‌ای نیز شامل بستر خارجی و زیرساخت داخلی و عوامل مداخله‌گر نیز شامل پویایی محیطی و تأثیرپذیری از عوامل و راهبردهایی چون فرایندهای داخلی و فرایندهای فراسازمانی تعیین شدند. پیامدهای سازمانی اشرافیت الکترونیکی و بهره‌وری اقتصادی و مدیریت بحران نیز حاصل شدند.

**واژگان کلیدی:** داده‌بنیاد، دولت الکترونیکی، رهبری استراتژیک، رهبری.

استناد: جوادیان، رضا، طولابی، زینب، و ویسه، سیدمهدی (۱۴۰۲). طراحی الگوی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی (مورد مطالعه:

اساتید دانشگاهی و مدیران ادارات دولتی استان ایلام). مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی، ۶ (۲)، ۱۰۱-

<http://doi.org/10.22034/jsmf.2023.188004> ۷۱

## مقدمه

تحولات پرشتاب و رو به گسترش فضای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان را تحت تأثیر قرار داده، الزامات و انتظارات نوینی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. این انتظارات و الزامات نقش و وظیفه مدیران و رهبران را به شکل فزاینده‌ای متحول کرده است. این دگرگونی و تحول آنچنان سریع، وسیع و عمیق بوده است که استفاده از سبک‌های گذشته در اداره سازمان‌ها دیگر کارایی لازم را ندارند. دانایی محوری، رقابتی بودن، مشتری‌گرایی، کارآفرینی و تحول‌گرایی، فضای جدیدی است که رهبران و سازمان‌های امروزی نیازی جدی به آن دارند و بدون توجه و به کارگیری این ساز و کار و روش‌ها، امکان ادامه حیات سازمان‌ها ممکن نیست. مدیر کسب و کار هاروارد گزارش کرده که امروزه بیشتر کمپانی‌ها بدون تجزیه و تحلیل درست از بازار و شرایط محیطی تصمیم‌گیری می‌کنند. او خاطر نشان می‌کند برای بهبود در وضعیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، شناخت نیروهای محیطی مؤثر بر تغییرات در ساختار کسب و کار، تجزیه و تحلیل همه ابعاد کسب و کار و به کارگیری درست استراتژی می‌تواند سودمند واقع شود (Niekerk, 2017, pp.2-3).

نظریه رهبری استراتژیک نشان می‌دهد که جمعیت‌شناسی و رهبری مدیر ارشد، نقش مهمی را در فرمولاسیون استراتژی ایفا می‌کند و اجرای راهبرد مؤثر، نیاز به دانش‌های خاص، مهارت‌ها و سبک‌های رهبری تصمیم‌گیرندگان کلیدی دارد (واعظ قاسمی و زادشفق، ۱۳۹۸).

رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر چشم‌انداز مطلوب که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده و مبهم، غیر قابل اطمینان و فرار که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است. این رهبری شامل نوعی تصمیم‌گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذینفعان سازمان و فرهنگ‌های مختلف تحقق می‌یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح‌ریزی می‌کنند، باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذینفعان سازمان و نمایندگی‌ها و شرکت‌های ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرد. از آنجا که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین

اهداف، روش‌ها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک، تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. از طرفی با توجه به پیشرفت جوامع و دولت‌ها در بحث فناوری اطلاعات و ارتباطات و تأثیرات سازنده و یا مخرب این فناوری، حکومت‌ها دیگر در انتخاب یا عدم انتخاب الکترونیکی شدن مختار نیستند بلکه این فناوری مانند دریایی بی‌کران، کل دنیا را در بر گرفته و حکومت‌ها باید خود را برای الکترونیکی شدن بیشتر و بهتر آماده کنند و وجود یک رهبر استراتژیک و آگاه نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌تواند زمینه الکترونیکی شدن جوامع را فراهم کرده و موجب پیشرفت بالای سازمان و بالاتر از آن ترقی یک حکومت شود. تاکنون تحقیقاتی در حوزه‌های متفاوتی از مدیریت استراتژیک یا رهبری استراتژیک انجام شده است اما با وجود اهمیت فراوان فناوری اطلاعات و ارتباطات در عصر حاضر، هیچ‌یک از این پژوهش‌ها به رهبری استراتژیک در حوزه دولت الکترونیکی به صورت کیفی ننگریسته و در این حوزه، انجام مطالعاتی جامع به لحاظ وضعیت فعلی ایران مورد نیاز است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی به روش داده‌بنیاد می‌باشد.

امروزه نیل به یک وضعیت مناسب در بازار رقابت‌محور، ایجاد قابلیت‌ها، منابع پرارزش و بی‌نظیر و تغییر آن‌ها به مزیت رقابتی با دوام، صرفاً به وسیله استفاده از مدیریت و رهبری استراتژیک برای کارآفرینان و مالکان کسب و کارها امکان‌پذیر است (عزیزی‌نژاد، ۱۳۹۶، صص ۱۰-۸). رهبران یک سازمان باید منعطف و سازگار باشند. برای داشتن عملکرد بالا، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که به نیازهای در حال تغییر مشتریان، ذینفعان و عوامل محیطی که در آن فعالیت دارند، پاسخ دهند. طبق تحقیقات متعدد بیان این نکته بدیهی است که رهبری استراتژیک از عوامل مهم و مؤثر در ارتقای اثربخشی سازمانی بوده است. با توجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در اثربخشی سازمانی جلوه بیشتری پیدا می‌کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به خوبی تشخیص دهند و سازمان را برای رسیدن به اهداف راهبردی

هدایت کنند که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است.

برخی معتقدند توان یک شرکت در دستیابی به اهداف نوآورانه خود به هوشمندی وی در انتخاب نوع اتحادهای استراتژیک و فهم اثرات متقابل آن وابسته است (Shipilov & Stern, 2016; Allmendinger & Berger, 2020, pp.302-313).

### مبانی نظری پژوهش

مبانی نظری پژوهش در ادامه، بیان شده است.

### رهبری استراتژیک

واژه رهبری<sup>۱</sup> بنابر تحقیقات به ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد بر می‌گردد و سابقه‌ای دیرینه دارد. اصطلاح رهبری ابتدا به وسیله هنری فایول با عنوان «جهت‌دهی یا دستوردهی» به عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح شد و سپس، واژه هدایت به عنوان معادل فارسی این عبارت (Direction) وارد متون مدیریتی شد و بالاخره با تطور معنایی، عبارت فوق، ارتباطات، انگیزش و رهبری معنا شد (رضائیان، ۱۳۸۸، صص ۵۲-۵۰).

رهبری به معنای هدایت گروه‌ها یا سازمان به سوی تحول سازنده با تعیین جهت و همسویی افراد با استراتژی‌های لازم برای دستیابی به چشم‌انداز می‌باشند (Guzmán et al., 2020). رهبری فرایندی است که سبب می‌شود مردم تمام تلاش خود را برای رسیدن به هدفی مطلوب به کار گیرند و می‌توان آن را توانایی ترغیب دیگران به رفتار متفاوت تبیین کرد (Katsaros et al., 2020).

بنا به تغییرات محیطی که امروزه شتاب فراوانی به خود گرفته است و پیچیدگی تصمیم‌ها در سازمان‌ها، لزوم به کارگیری سبک رهبری استراتژیک<sup>۲</sup> برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود؛ پژوهشگران نیز معتقدند که شکست اغلب سازمان‌ها به خاطر فقدان رهبری استراتژیک بوده و شواهد نشان می‌دهد که رهبری استراتژیک در همه انواع سازمان‌ها، مهم و ضروری

---

1. Leadering  
2. Strategic management

است؛ چرا که رهبران استراتژیک با نوسانات محیطی و مشکلات امنیتی که سازمان‌ها را با تهدید مواجه می‌کنند، مقابله کرده و رهبری استراتژیک سازمان را به سمت مسیرهایی هدایت می‌کند که منجر به شکل‌گیری اهداف و مأموریت استراتژیک شده و در پایان بهبود عملکرد سازمانی را در پی دارد (Kitonga et al., 2010). رهبری استراتژیک یک نوع سبک از سبک‌های رهبری است که رفتار مدیران عالی را تشریح داده و تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاورد به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک را در برمی‌گیرد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲).

مونتگومری<sup>۱</sup>، رهبری استراتژیک را قدرت و توانایی رهبران در بیان دلیل و برهان برای تداوم وجود سازمان تعریف می‌کند (Mwiinga, 2017).

### دولت الکترونیکی

دولت موضوع یا پدیده‌ای است که ردپای آن در همه‌جای زندگی بشر پیدا است. در طول تاریخ تعاریف زیادی از دولت ارائه شده است و هر تعریف به مقتضای خود، مورد جرح و نقد وارد شده است. ارائه هر تعریفی از دولت نیازمند تعریف مفاهیم دیگری است که خود پس از تعریف مفهوم دولت شکل گرفته است و هیچ‌گاه تعریف کلی و جامع از آن ارائه نشده است. در نتیجه ما از تعریف جامع درباره دولت ناتوانیم.

طی دو دهه گذشته کارنامه دولت‌ها به ویژه کشورهای توسعه‌یافته مملوء از پروژه‌های کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تحول در کارکرد آن‌ها در زمینه افزایش بهره‌وری و انجام کارها و وظایف اداری و درونی خود در جهت بهبود خدمت‌رسانی به شهروندان و ارباب رجوع بوده است. بنابراین، با توجه به پتانسیل قوی شبکه اینترنت در سراسر جهان و فراگیر شدن تدریجی کاربرد آن در میان مردم، ارائه خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات متداول شده است و موجب ظهور مفهومی به نام «دولت الکترونیکی» شده است (Baum & Dimaio, 2001).

این فناوری شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، وسایل ارتباطی، شبکه و غیره است که سازمان‌ها را قادر به جمع‌آوری، پردازش، مدیریت داده‌ها و اطلاعات می‌کند (Abramova & Grishchenko, 2020).

استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه کسب و کار همچون سایر کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، به کاهش هزینه و افزایش کارایی منجر می‌شود (تقوی فرد، مهرپرور حسینی و صالحی مقدم، ۱۳۹۹).

با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ایجاد بسترهای زیرساخت در کشور، لزوم حرکت در مسیر ارائه خدمات الکترونیکی یکپارچه در این بستر بیش از پیش احساس می‌شود. لازمه تحقق اهداف عالی توسعه دولت الکترونیکی در ایجاد زیرساخت تعامل‌پذیر، پویا و یکپارچه تبادل اطلاعات و خدمات دولت است که خود را نشان می‌دهد (سازمان فناوری اطلاعات ایران، ۱۳۹۶). دولت الکترونیکی عبارت است از کاربرد فناوری اطلاعات برای بهبود ارائه خدمات و دریافت داده‌ها، تشویق مشارکت مردم در فرایند تصمیم‌گیری و برجسته‌سازی اعتماد و شفافیت دولت (Arief, 2021, pp. 54-61).

### پیشینه پژوهش

نیکوکار گوهری و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری آینده‌نگر دارای اثر مثبت و معنادار بر اثربخشی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی نیز دارای تأثیر مثبت و معنادار بر اثربخشی سازمانی است. در این مطالعه اثر غیر مستقیم رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی نیز تأیید کرده است. ملائی و فجاوند (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای نشان دادند بین رهبری استراتژیک و مؤلفه‌های آن با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و از بین مؤلفه‌های رهبری استراتژیک چهار مؤلفه مسیر استراتژیک، توسعه منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و کنترل‌های استراتژیک قابلیت پیش‌بینی ابعاد عملکرد سازمانی را دارند. واعظ قاسمی و زادشفق (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی بر هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستم‌های سازمانی به این نتیجه رسید که رفتارهای رهبری نفوذ آرمانی و انگیزش الهامی از محرک‌های مهم هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار هستند که تأثیر مثبتی بر سازگاری سیستم‌های سازمانی دارند. سرداری و اعظمی (۱۳۹۱) در پژوهشی پنج عامل مدیریتی،

فنی، سرمایه انسانی، فرهنگی - اجتماعی و حقوقی (اعتماد، امنیت اطلاعات و حریم خصوصی) را به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه زیرساخت‌های دولت الکترونیکی بیان کردند. فقیهی و معمارزاده (۱۳۹۴) شش مؤلفه زیرساخت فنی و ارتباطی، دسترسی به خدمات برخط، سرمایه انسانی، محیط سیاسی و مقررات گذاری، محیط کسب و کار و نوآوری و دسترسی به محتوای دیجیتال را به عنوان مؤلفه‌های مدل توسعه دولت الکترونیکی شناسایی کردند. رحیم‌دوست (۱۴۰۰) در پژوهشی، علاوه بر چالش‌های سازمانی، اقتصادی، دموکراتیک و فناورانه که روند تحول دولت الکترونیکی در سطح دنیا را با مشکل مواجه کرده است، در ایران نبود یک متولی مشخص برای توسعه دولت الکترونیکی، فقدان خدمات پشتیبانی دولت الکترونیکی و فقدان یک شبکه الکترونیکی یکپارچه بین سازمان و اداره‌ها را اصلی‌ترین مشکل توسعه دولت الکترونیکی عنوان کرده است. کمپبل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) طی پژوهشی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری استراتژیک و بررسی تأثیر آن‌ها بر اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند. آن‌ها چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهامی، ملاحظات فردی و محرک فکری را به عنوان ویژگی‌های برجسته رهبری استراتژیک شناسایی کرده‌اند که رهبر استراتژیک با بهره‌وری از این ابعاد رفتاری نقش بسزایی در رضایت، تعهد و به طور کلی اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند. در مطالعه لو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان بررسی اثر نفوذ آرمانی و انگیزش الهامی بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های دولتی کنیا، نتایج نشان داد که رفتار رهبری نفوذ آرمانی با عملکرد کارکنان همبستگی مثبت و معناداری دارد و انگیزش الهامی به طور شایان توجهی با عملکرد کارکنان مرتبط است. نتایج مطالعه‌ای که توسط علی و انوار<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) انجام گرفت، نشان داد که رهبری استراتژیک با بهره‌گیری از استراتژی جذب، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار دارد؛ در حالی که خرد مدیریتی دارای کمترین تأثیر بر اثربخشی سازمانی است. شائو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در بررسی تأثیر

- 
1. Campbell
  2. Lewa
  3. Ali & Anwar
  4. Shao

رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی بر هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستم‌های سازمانی به این نتیجه رسید که رفتارهای رهبری نفوذ آرمانی و انگیزش الهامی از محرک‌های مهم هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار هستند که تأثیر مثبتی بر سازگاری سیستم‌های سازمانی دارند. گیلبرت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان «موانع و مزایای پذیرش دولت الکترونیکی در انگلستان»، با استفاده از مطالعات DOI و TAM عوامل نه‌گانه‌ای را شناسایی کردند که از این نه‌عامل، سه عامل (هزینه کمتر، زمان کمتر و اجتناب از تعامل) مزایای دولت الکترونیکی و ۶ عامل (تجربه، کیفیت اطلاعات، امنیت مالی، استرس کم، اعتماد و درخواست تجدید نظر بصری) موانع پذیرش دولت الکترونیکی می‌باشند و از میان مزایا عامل زمان از محتوای غنی‌تری برخوردار است.

### روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی و کلی این پژوهش طراحی الگوی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی بر اساس نظریه داده‌بنیاد است، لذا این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است و همین‌طور از نظر روش‌های گردآوری داده‌ها به روش کیفی انجام گرفته است. در بعد کیفی براساس نتایج پیاپی حاصل از بررسی و تحلیل یافته‌ها و به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به ابعاد و مؤلفه‌ها، عوامل زمینه‌ای تسهیل‌کننده و بازدارنده و روش‌های به‌کارگیری رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی از روش پژوهش کیفی و به طور خاص از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. در تحقیق کیفی افرادی که در تحقیق شرکت می‌کنند را فرد، مرحله یا نمونه نمی‌گویند بلکه به آن‌ها «مشارکت‌کننده»<sup>۲</sup> یا «اطلاع‌رسان»<sup>۳</sup> می‌گویند. با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و

---

1. Gilbert  
2. Contributor  
3. Informants

به طور خاص از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه هدفمند و نظری انجام شده است. در نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup>، یا نمونه‌گیری نظری<sup>۲</sup> (Creswell, 2007)، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق سرشار از اطلاعات<sup>۳</sup> باشند و پژوهشگر را در شکل‌دادن مدل نظری خود یاری دهند و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت تشریح شود (Creswell, 2007). مایکل پاتون<sup>۴</sup> معتقد است که شیوه ایده‌آل نمونه‌گیری کیفی آن است که تا رسیدن به موارد زاید (مواردی که پس از آن اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید) ادامه یابد. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان بر اساس دو معیار «آشنایی با رهبری استراتژیک- دولت الکترونیکی» و «میزان تجربه و سابقه رهبری و مدیریت در سازمان خود» برای مصاحبه انتخاب شدند.

### یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده‌بنیاد، سه رویکرد عمده شامل: رویکرد سیستماتیک (استراوس و کوربین)، رویکرد نوحاسته (گلنزر) و رویکرد سازنده‌گرا (چارمز) وجود دارد. در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد (استراوس و کوربین) استفاده شده است. بر اساس این رویکرد، تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۵</sup>، کدگذاری محوری<sup>۶</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۷</sup> انجام می‌گیرد.

– **کدگذاری باز:** فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شود. در این مرحله پژوهشگر، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده

- 
1. Purposeful Sampling
  2. Theoretical Sampling
  3. Information-rich
  4. Michael Patton
  5. Open Coding
  6. Axial Coding
  7. Selective Coding

در حال مطالعه را به وسیله بخش بندی اطلاعات شکل می دهد. بدین ترتیب پژوهشگر مقوله‌ها را بر مبنای داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌ها، مشاهدات وقایع و یا یادداشت‌ها بنیان می‌گذارد.

- **کدگذاری محوری:** عبارت است از فرایند ربط دهی مقوله‌های زیرمقوله و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ابعاد و ویژگی‌ها به همدیگر. در این مرحله مقوله‌ها، ابعاد و ویژگی‌های حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و در جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای درباره روابط ایجاد شود.

- **کدگذاری انتخابی:** در این مرحله، نظریه‌پرداز اقدام به نگارش یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری می‌کند. به عبارت دیگر، در این مرحله، یافته‌های مراحل قبلی (کدگذاری باز و محوری)، دریافت می‌شوند و پس از انتخاب مقوله محوری، سایر مقوله‌ها به شکلی نظام‌مند به آن ربط داده می‌شوند. سپس، این روابط اثبات شده و مقوله‌هایی که نیاز به بهبود و توسعه بیشتری دارند تکمیل می‌شوند (Creswell, 2007). همان‌طوری که گفته شد در این پژوهش از مدل پارادایمی استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، به عنوان طرح پژوهشی نظریه داده‌بنیاد استفاده شده که مبتنی بر شناسایی شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و راهبردها و ارتباطات بین آنها است.

جامعه تحقیق حاضر شامل رؤسا، معاونین، اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های استان ایلام می‌باشد که به صورت مستقیم با آنها مصاحبه انجام گرفته است. مشارکت کنندگان در مصاحبه، تعداد چهارده نفر (جدول ۱) بودند که شامل ۸ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه ایلام و ۶ نفر از مدیرانی که در ادارات دولتی استان ایلام به عنوان مدیر یا معاون هستند، انتخاب شدند. همه اعضای نمونه انتخابی مرد بودند.

جدول ۱. مشخصات شرکت کنندگان در مصاحبه

کد شناسایی	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	پست سازمانی	سابقه کار
R1	دکتری	مدیریت بازاریابی	عضو هیئت علمی	۲۷ سال
K1	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی	۱۵ سال
M1	دکتری	فناوری اطلاعات	عضو هیئت علمی	۲۰ سال
H1	دکتری	مدیریت کارآفرینی	عضو هیئت علمی	۲۰ سال
P1	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی	۲۵ سال
E1	دکتری	مدیریت استراتژیک	عضو هیئت علمی	۲۰ سال
Kh1	دکتری	انفورماتیک پزشکی	عضو هیئت علمی	۵ سال
X1	دکتری	زبان انگلیسی	عضو هیئت علمی	۲۰ سال
F1	دکتری	مدیریت صنعتی (تولید)	مدیر پژوهش دانشگاه	۱۵ سال
Y1	دکتری	ادبیات	مدیر مدرسه	۱۰ سال
J1	کارشناس ارشد	زبان انگلیسی	مترجم زبان انگلیسی	۶ سال
A1	کارشناس ارشد	حقوق بین الملل	مدیر دادگستری	۸ سال
Z1	کارشناس ارشد	علوم اجتماعی	مدیر ثبت اسناد و مدرس دانشگاه	۸ سال
Rj	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی	مدیریت تحقیقات	۱۰ سال

روش نمونه‌گیری در این مرحله، از نوع روش نمونه‌گیری هدفمند است. نمونه‌گیری هدفمند بدان معنا است که پژوهشگران آگاهانه شرکت‌کنندگانی را انتخاب می‌کنند که درباره پدیده اصلی مورد مطالعه یا مفهوم کلیدی کشف‌شده، تجربه دارند. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان بر اساس دو معیار آشنایی با رهبری استراتژیک - دولت الکترونیکی و تخصص و تجربه در زمینه رهبری و مدیریت، به عنوان نمونه، برای مصاحبه انتخاب شدند. همچنین، با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد تا محقق در موضوع مورد مطالعه به اشباع داده برسد.

با استفاده از مصاحبه که یکی از مهم‌ترین و عمومی‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در تحقیقات کیفی است و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و پس از آن استفاده از تکنیک گلوله‌برفی که یک روش غیر احتمالی است، پس از انجام هماهنگی‌های لازم به اساتید و خبرگان و متخصصان موضوع رهبری استراتژیک، مراجعه و نظرات آن‌ها راجع به موضوع رهبری استراتژیک

گردآوری شد و قبل از مراجعه به خبرگان جهت انجام مصاحبه و دریافت نظرات آنان، بخش مرور کلی ادبیات تحقیق، اهداف پژوهش و همچنین سوالات مصاحبه در اختیار آن‌ها قرار گرفت تا آمادگی لازم و کافی را برای انجام مصاحبه مد نظر داشته باشند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش براساس سؤال‌های پژوهش به شرح زیر است.

**پرسش اول پژوهش:** ویژگی‌های رهبری استراتژیک با تأکید بر کار در دولت الکترونیکی

کدامند؟

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی سؤال اول پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
رهبری استراتژیک	رهبری مؤثر	الگو بودن برای زیردستان	
		قابلیت نفوذ در دیگران	
		پایبندی در تصمیم‌ها و دچار نشدن به شک و تردید	
		درک احساسات و شرایط زیردستان	
		توسعه خلاقیت و استفاده از ظرفیت کارکنان	
		قابلیت اطمینان	
		یکپارچگی رفتاری	
		منظم و سیستماتیک بودن	
		دقت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	
	تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی		
	به روز بودن		آگاهی نسبت به اطلاعات و سامانه‌های به روز
			استفاده از آخرین دستاوردهای الکترونیکی و اینترنتی
برخورداری از علم و دانش به روز			
هوش اخلاقی		خودکنترلی	
		خودآگاهی	
		شجاعت	
		ایثار و فداکاری	
		صبور بودن	
		کنجکاوی	

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مؤلفه‌های علمی-مهارتی		مسئولیت‌پذیری
		اعتماد به نفس بالا
		قدرت بیان بالا
		جسارت و انگیزه بالا
		داشتن تفکر استراتژیک
		تسلط به فناوری اطلاعات و ارتباطات
		داشتن مهارت‌های مفهومی و فنی لازم
		تصمیم‌گیری شهودی
		مهارت تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی
		تخصص و دانش در زمینه IT
		استخدام افراد متخصص در زمینه IT
		تسلط بر محیط کار به صورت مجازی
		آشنایی با علم مدیریت، آمایش، حسابداری و برنامه‌ریزی شهری
داشتن تحصیلات آکادمیک دانشگاهی		
دانش و مهارت تصمیم‌گیری سریع		
قدرت تجزیه و تحلیل مسائل		توان حل مشکلات همزمان با دادن راه حل برای برطرف کردن آن
		قدرت تحلیل و تفسیر مشکلات
		قدرت بروزرسانی
		توانایی ادغام تکنولوژی‌ها
		جمع‌آوری داده‌های به روز و دقیق از سازمان خود و دیگر سازمان‌ها
درجه اختیار		قابلیت تفکر روی طرح‌های متنوع
		استقلال در انجام امور
		پایداری در تصمیم‌ها
		قدرت بالا در تصمیم‌گیری
		استفاده عاقلانه از قدرت
مؤلفه‌های مدیریتی		مهارت و توان تفویض اختیار
		کشف نیروهای با تفکر استراتژیک
		توانایی مدیریت بحران
		قابلیت کنترل همزمان ویژگی‌های درونی افراد و سازمان
		مدیریت زمان

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
دولت الکترونیکی	دیدگاه اجتماعی	توانایی مدیریت سازمان، کارکنان و منابع در جهت نیل به اهداف
		اشرافیت در امور
		ایجاد انگیزه بین نیروها
		الهام بخشی
		آگاهی به مسائل سازمان
		شناسایی عوامل کلیدی (بحرانی) موفقیت
		توسعه آموزش های تجربه محور به صورت مستمر
		تجربه و تخصص
	بلوغ مدیریت تکنولوژی	توجه به منافع جمعی
		اعتقاد به تیم سازی و سینرژی
		مشورت با نیروهای متخصص
		عدم استبداد در رای
		مشارکت با رهبران استراتژیست
		نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی و شخصیت های علمی برتر
		برنامه ریزی جهت توسعه قابلیت های تکنولوژیکی
		درک جایگاه فناوری اطلاعات در سازمان خود
تعاملات و ارتباطات	انعطاف پذیری	قابلیت اتصال تکنولوژی به تکنولوژی های ماقبل و در حال ظهور جامعه
		استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود و ارتقای زنجیره تامین و زنجیره ارزش
		شناسایی تکنولوژی های آینده
		داشتن منابع اطلاعاتی رسمی و غیر رسمی در درون و بیرون سازمان
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری	برخورداری از مهارت های اجتماعی-ارتباطی با نیروها
		ایجاد تعامل با سازمان های الکترونیکی موفق
		داشتن مسیر متنوع برای آزمودن ایده ها
		استفاده از فرصت ها
		توانایی پذیرش یا مقابله با شکست

پرسش دوم پژوهش: عوامل شکل دهنده رهبری استراتژیک (با تأکید بر کار در دولت الکترونیکی) در یک سازمان مبتنی بر فناوری چه عواملی هستند؟

جدول ۳. کدگذاری باز، محوری و انتخابی سؤال دوم پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
اتحاد استراتژیک	دیدگاه استراتژیک	شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان	
		تغییر در استراتژی‌های سازمان	
		دیدگاه مدیریت ارشد سازمان	
		ارزشی کردن اهداف الکترونیکی سازمان	
اتحاد استراتژیک	عوامل کیفی	کیفیت سیستم	
		کیفیت داده	
		چرخه عمر محصول و فرایند	
عصر الکترونیکی	همبازی مدنی	ارضای نیازهای جامعه	
		تلاش نهادهای اجتماعی	
		احساس مسئولیت فردی و اجتماعی	
		استراتژی تشکیل تیم‌های همکاری درون‌بخشی و بین‌بخشی	
عصر الکترونیکی	نیاز به پیشرفت‌های فناورانه	توجه فضای عمومی نسبت به ماهیت امر	
		تغییرات در سلیقه مشتریان	
		ظهور فناوری‌های نوین	
		ضرورت وجود سیستم الکترونیکی یکپارچه رشد و تغییرات تکنولوژی	
	ورود به عرصه تجارت الکترونیکی	نیاز به تعامل با سازمان‌های علمی پیشرفته	نیاز بازار به سرمایه و ظهور تقاضاهای جدید
			پاسخ به تقاضاهای الکترونیکی در بازار
			نیاز به سرعت و دقت بالا در انجام امورات الکترونیکی شدن امورات در جوامع
			نیاز به محافظت از دانش و مهارت‌های تکنولوژیک
	عصر الکترونیکی	تلاش نوآورانه	نیاز به کشف و اختراع تکنولوژی مناسب برای سازمان
			نیاز به انتخاب و انتقال دانش جدید به سازمان
پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده	تلاش نوآورانه	ابداع، نوآوری و استفاده از تکنیک‌های مدرن جهت پیشبرد کار	
		اعتقاد و علاقه به یادگیری	
		سواد استفاده بهینه از فناوری	
		قابلیت تجزیه و تحلیل موضوعات	
		استقلال در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	
		دانش‌محور بودن سازمان	
		قراردادن فناوری‌های روز در اختیار نیروهای خبره	
مدیریت یادگیری			

۳۲ مفهوم در قالب ۷ مقوله فرعی، ۲ مقوله اصلی و ۱ بعد برای تعیین کفایت لازم برای انتخاب مؤلفه‌های اصلی جهت پاسخ‌های مربوط به سؤال دوم پژوهشگر در نظر گرفته شده است. پرسش سوم پژوهش: شرایط محیطی یا بسترساز که به شکل‌گیری رهبری استراتژیک الکترونیکی، کدامند؟ (اجتماع، اقتصاد، فرهنگ)

جدول ۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی سؤال سوم پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
بستر خارجی	نیروهای حامی	حمایت کارکنان و ذی نفعان
		نیروهای رقابتی
		حمایت جامعه از نخبگان
	حمایت‌های دولتی	نیروی انسانی با مهارت و کارآمد
		همراهی نیروهای سیاسی و دولتی
		حمایت سازمان‌ها و نهادهای دولتی از مدیران موفق
	فناوری دانش بنیان	حمایت اقتصادی دولت
		داشتن نظام ملی نوآور
		دانش بنیان شدن
		آموزش الکترونیکی به‌روز
		نیروها و عوامل تکنولوژیکی
	استراتژی	رویکرد استعدادمحور
الکترونیکی شدن آموزش در مدارس		
استفاده از انرژی پاک		
عوامل محیطی	داشتن چشم‌انداز و برنامه استراتژیک	
	نظارت و شناسایی‌های مستمر در شناسایی افراد	
	جهانی شدن	
زیرساخت داخلی	نوآوری زیرساختی	محیط عمومی سازمان
		محیط تخصصی سازمان
		کسب اعتبار بین‌المللی
		جایگزینی تجهیزات مدرن با تجهیزات فرسوده
		استفاده از آخرین دستاوردهای تکنولوژیکی
		در اختیار داشتن منابع و امکانات مادی
		زیرساخت‌های الکترونیکی منعطف و اقتصادی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	اعتقاد به سینرژی	مشارکت دادن اعضای خبره سازمان در تصمیم‌گیری
		استفاده از تصمیم‌گیری‌های گروهی
		تشکیل تیم موفق
نیازهای ذی نفعان		انتظارات مشتریان
		احساس نیاز دولت
		انتظارات و نیازهای مدیران و کارکنان
عوامل فرهنگی		ایجاد بسترهای فرهنگی مناسب
		وجود رسانه و تبلیغات
		وجود فرهنگ برنامه ریزی
زیرساخت مالی-رفاهی		قدرت مالی سازمان
		دارایی‌ها
		فراهم بودن امکانات رفاهی
ساختار سازمانی		ساختار سازمانی
		قوانین و مقررات مناسب
		سبک رهبری متناسب با تکنولوژی
		اصلاح فرایندهای سازمانی
		چابک سازی سازمانی
		وجود نظام شایستگی مدیران در سازمان
		وجود سیستم شکایت و پاسخگویی در سازمان
		تحولات سازمانی اثربخش
		محیط کار مناسب

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است تعداد ۱۱ مقوله فرعی و ۴۵ مفهوم به عنوان بسترهای لازم برای تشکیل رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی ادارات دولتی استان ایلام استخراج شدند. پرسش چهارم پژوهش: شرایط مداخله‌کننده در ایجاد رهبری استراتژیک الکترونیکی چه شرایطی هستند؟

این سؤال از ۴ نفر پرسیده شد و پاسخ‌های آن در جدول شماره ۴-۱۰ درج شده است. گزاره‌های کلامی متعددی در این مصاحبه‌های عمیق استخراج شده و در ستون مفاهیم کدهای شناسایی شده درج شده است. در جدول ۵ مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده قابل ملاحظه می‌باشند.

جدول ۵. کدگذاری باز، محوری و انتخابی سؤال چهارم پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
پویایی محیطی	تعارض	تعارض‌های شخصیتی	
		تعارضات سازمانی و مدیریتی	
		چالش و تعارض‌های محیطی	
	وضعیت ژئوپلیتیک	وضعیت ژئوپلیتیک	بحران‌های موجود در جامعه
			تغییرات سریع محیطی
			فرصت‌ها و تهدیدات روزافزون محیط
			تغییر در اقلیم
			تغییرات ژئوپلیتیک جهانی (ریزپردازنده‌ها و...)
			سایر متغیرهای محیطی
			تغییر در زیست بوم
	رقابت	رقابت	جابه‌جایی مشتریان
			استراتژی‌های رقبا
رقابت بین نهادها و ذی نفعان			
تغییر در شیوه رقابت			
وجود سازمان‌های موازی			
تأثیرپذیری از عوامل	وابستگی به سیاست	وجود بخش خصوصی	
		رقابت در بازار	
	اهداف شخصی ذی نفعان	دخالت نهادهای سیاسی	
		تصمیم‌ها و بخشنامه‌های دولت	
	شرایط اقتصادی	شرایط اقتصادی	قوانین و سیاست‌های دولت
			وجود کارکنان ناراضی
			به خطر افتادن مزایای کارکنان
			نوسانات اقتصادی
			نوسانات بازار
			تحریم‌های اقتصادی
هزینه‌های زیست‌محیطی مدیریت‌های سنتی			
فرصت‌های تجاری نابرابر شرکت‌ها			

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	عوامل فرهنگی	وجود فرهنگ تغییرپذیری
		خانواده
		فضای حمایتی
		تبلیغات
		جو سازمانی
	نوآوری و تغییرات	عدم آگاهی افراد جامعه
		تغییرات مدیریتی
		شکاف عملکردی
		جو نوآورانه در سازمان
		نظریه‌های جدید مدیریتی
		رشد سریع تکنولوژی
		تغییر در قلمرو (از تولید انبوه به انبوه‌سازی طبق سفارش)

۳۹ مفهوم در قالب ۸ مؤلفه فرعی و ۲ مؤلفه اصلی و ۱ بعد برای تعیین کفایت لازم برای انتخاب مؤلفه‌های اصلی جهت بررسی پاسخ‌های مربوط به سؤال چهارم پژوهشگر در نظر گرفته شده است. پرسش پنجم پژوهش: راهبردهای ایجاد یک رهبر استراتژیک در دولت الکترونیکی کدامند؟

جدول ۶. کدگذاری باز، محوری و انتخابی سؤال پنجم پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
فرایندهای خارجی	تفکر استراتژیک	وفاداری و توجه به چشم‌اندازهای سازمان
		برنامه‌ریزی‌های بلندمدت
		جامع‌نگری، دوراندیشی و آینده‌نگری
		ریسک‌پذیری
فرایندهای داخلی	مهندسی مجدد	سیاست‌های کلان دولت در حوزه اقتصاد و محیط زیست (مصرف آب و...)
		افزایش تعاملات
		گسترش روابط اجتماعی با سازمان‌های فناور
آموزش محوری	آموزش محوری	مشارکت با رهبران استراتژیست
		حذف یا کاهش قوانین خشک اداری
		تجدید ساختار و مهندسی مجدد سازمان
		کاهش فرایندهای پیچیده سازمانی
		آموزش کارکنان
		فرهنگ‌سازی

۱۲ مفهوم در قالب ۴ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی و ۱ بعد برای تعیین کفایت لازم برای انتخاب مؤلفه‌های اصلی جهت بررسی پاسخ‌های مربوط به سوال پنجم پژوهشگر در نظر گرفته شده است. پرسش ششم پژوهش: برای یک دولت الکترونیکی، وجود رهبری استراتژیک چه پیامدهایی دارد (با تأکید بر مزایا)؟

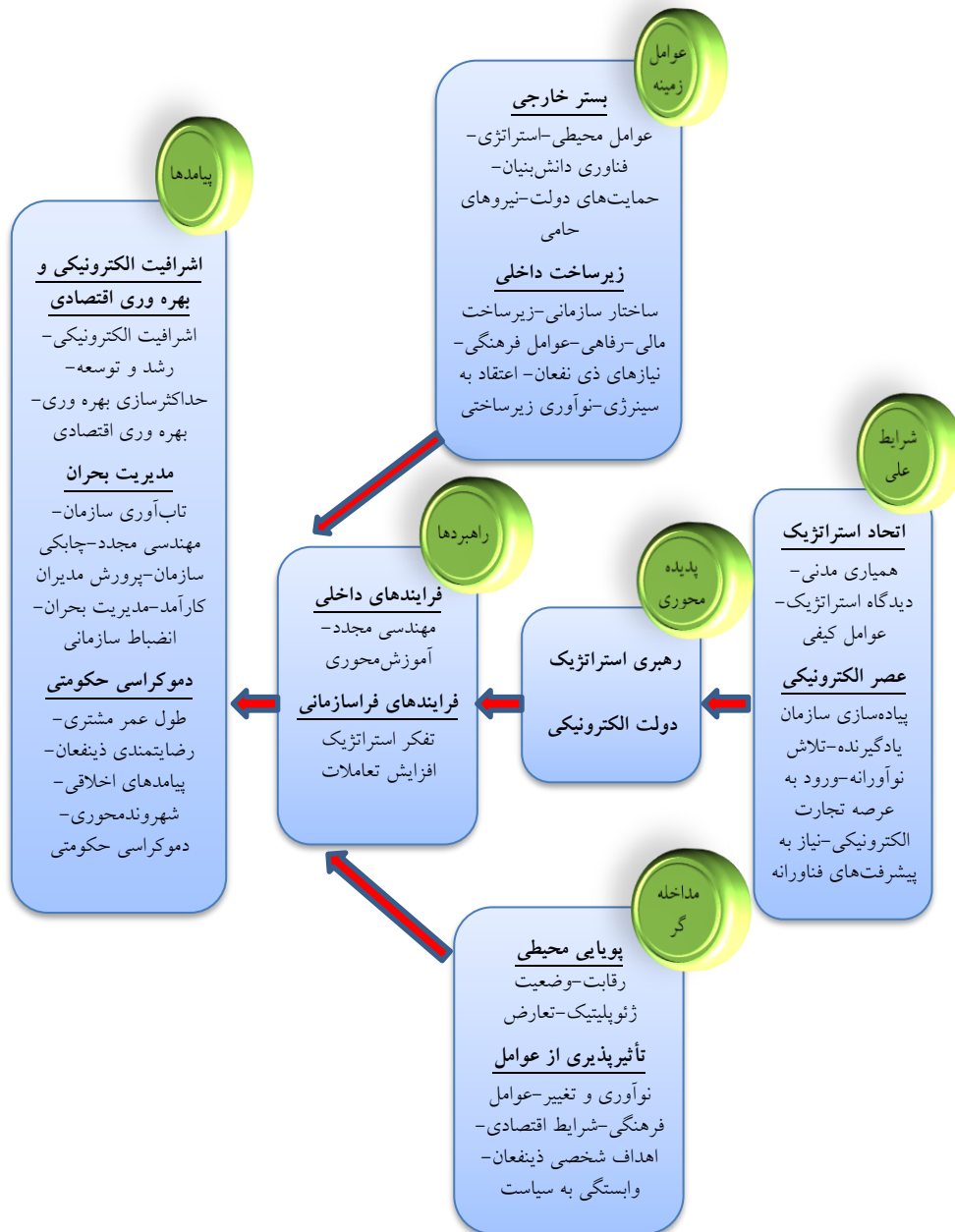
جدول ۷. کدگذاری باز، محوری و انتخابی سؤال ششم پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
دموکراسی حکومتی	دموکراسی حکومتی	وفاق گروه‌های دست‌اندرکار	
		افزایش مشارکت مردم	
		افزایش مردم‌سالاری	
	شهروندمحوری	سهولت و بهبود خدمت‌دهی عمومی	
		کمک به محیط زیست	
		افزایش رفاه شهروندان	
	دموکراسی حکومتی	پیامدهای اخلاقی	رفع نیازهای شهروندان
			برقراری عدالت
			شفافیت در امور
	رضایتمندی ذی نفعان	رضایتمندی ذی نفعان	افزایش مسئولیت‌پذیری
			رضایت مشتریان
			رضایت سهامداران
	طول عمر مشتری	طول عمر مشتری	کاهش تعارض و نارضایتی سایر ذی نفعان
			افزایش مدت ارتباط مشتریان با سازمان
			حفظ منابع انسانی و سازمانی
اشرافیت الکترونیکی و بهره‌وری اقتصادی	بهره‌وری اقتصادی	کاهش هزینه‌های دولتی	
		افزایش بهره‌وری	
		افزایش کارکرد و عملکرد اقتصادی	
	حداکثرسازی بهره‌وری	حداکثرسازی بهره‌وری	سودآوری
			افزایش ارزش سهام
			افزایش بهره‌وری تیم و گروه‌های کاری
		افزایش اثربخشی	

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
رشد و توسعه		افزایش کارایی	
		بهبود کیفیت	
		نوآوری در تولید	
			رشد حداکثری در کمترین زمان
			توسعه و پیشرفت سریع جامعه
			تبدیل شهرهای کشور به مرتبه جهان شهری
			بهبودسازی و گسترش دانش سازمانی
			توسعه دولت الکترونیکی و کلیه ذی‌نفعان آن
			حفظ روند پیشرفت
			افزایش دانش و فرهنگ جامعه
			امکان تجزیه و تحلیل دقیق از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان
تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی جهت تحقق دولت الکترونیکی			
اشرافیت الکترونیکی		انجام کارهای سازمان با تکیه بر هوش مصنوعی	
		ارتقای سطح دسترسی به فناوری‌های مدرن	
		سهولت نیل به اهداف	
		پیش بینی آینده	
		اشرافیت الکترونیکی سازمان نسبت به وضعیت حال و آینده	
		دوراندیشی الکترونیکی	
مدیریت بحران	انضباط سازمانی	پیشبرد اهداف با سرعت و دقت بیشتر	
		ترتیب‌یافتن برنامه‌های مدون	
		ثبات الکترونیکی یادداشت‌های کاری	
		کاهش هرج و مرج سازمانی	
		ایجاد نظم و انضباط کاری در سازمان	
	کسب امتیاز در شرایط بحرانی		
	مدیریت بحران	حفظ و گذر سازمان در شرایط بحرانی	

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	پرورش مدیران کارآمد	توانایی تحلیل و تفسیر محیط متغیر داخلی و خارجی سازمان
		مدیریت زمان
		مدیریت تغییر
		اعمال قدرت بر کارکنان
		مدیریت کارآمد و بهینه سازمان
		ایجاد آگاهی در مدیران
	چابکی سازمانی	مدیریت تقسیم کار
		انعطاف در تصمیم گیری
		ارتقا سطح رقابت پذیری سازمان
		انطباق یک سازمان با تغییرات رو به جلو
		کسب مزیت رقابتی
		درک بهتر از استراتژی‌های رقبا
	مهندسی مجدد	پیشی گرفتن از رقبا
		کار بر روی اهداف متنوع به صورت همزمان
		روان شدن سیستم تصمیم‌گیری در سازمان
	تاب‌آوری سازمان	تغییر در بهبود محصولات موجود
		تصحیح برنامه‌های استراتژیک سازمان
		استفاده بهتر از منابع
		خوداتکایی در سازمان
		ایجاد ثبات در سازمان

۶۹ مفهوم در قالب ۱۵ مؤلفه فرعی، ۳ مؤلفه اصلی و ۱ بعد، برای تعیین کفایت لازم برای انتخاب مقوله‌های اصلی جهت بررسی پاسخ‌های مربوط به سؤال ششم پژوهشگر در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی

به طور کلی در طی تحلیل، چندین بار متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی بازنگری شد. به منظور بررسی روایی، مدل پارادایمی کامل شده با داده‌ها و مدل‌های قبلی مقایسه و وجوه تغییر آن در مفاهیم و مقوله‌ها روشن و دوباره تنظیم شد. همچنین، بر اساس معیارهای ارائه شده برای اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی تأییدپذیری، روایی بیرونی (انتقال‌پذیری)، روایی درونی (باورپذیری)، پایایی (اطمینان‌پذیری) اقدامات درج شده به شرح جدول ۷ انجام گرفت.

جدول ۷. روش‌های اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

اعتبار سازه (تأییدپذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی: ۱. تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها به منظور فراهم کردن امکان تمییزی پژوهش، توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گیرد. ۲. فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود.
روایی بیرونی (انتقال‌پذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش: ۱. مراحل انجام تحقیق به طور مفصل شرح داده شد و نحوه کدگذاری و استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و طبقات و کدگذاری محوری و انتخابی تشریح شد. ۲. فرایند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود.
روایی بیرونی (انتقال‌پذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی: ارائه جزئیات بیشتر در رابطه با شرکت‌کنندگان و خصوصیات محیط
روایی بیرونی (انتقال‌پذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش: شرح مشخصات مصاحبه‌شوندگان، انتخاب نمونه بر اساس تخصص در زمینه رهبری و مدیریت و آشنایی با دولت الکترونیکی و ارائه مشخصات آن‌ها از نظر تحصیلات و تجربه شغلی مرتبط و بیان مشخصات منابع مکتوب.
روایی درونی (باورپذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی: تماس طولانی با محیط - بازبینی توسط همکار - بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان - مثلث‌سازی داده‌ها
روایی درونی (باورپذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش: ۱. مصاحبه با اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه ایلام، ۲. تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان (استادان دکتری و از اعضای هیئت علمی دانشگاه) پارادایم کدگذاری باز، محوری و انتخابی و الگوی نهایی را بررسی کردند.
پایایی (اطمینان‌پذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی حسابرسی تحقیق: یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید.
پایایی (اطمینان‌پذیری)	تکنیک‌های اعتبارسنجی در این پژوهش: برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان راهنما و مشاور باسابقه در زمینه پژوهش‌های کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج کلی پژوهش را مورد تأیید قرار دادند. همچنین با استفاده از شاخص هولستی، میزان اطمینان از اعتبار پژوهش به دست آمد.

## بحث و نتیجه‌گیری

برای طراحی مدل رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی، از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد که نتایج آن در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه شد. بدین منظور ابتدا داده‌های خام مصاحبه انجام شده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و پس از تحلیل آن‌ها، کدگذاری باز انجام شد. براساس کدهای باز شناسایی‌شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی، مدل نظری توسعه پیدا کرد. در مرحله بعد نیز مدل پارادایمی براساس نظر خبرگان بررسی و تأیید شد. مهم‌ترین دستاورد را می‌توان دستیابی به یک مدل جامع در زمینه رهبری استراتژیک در دولت الکترونیکی دانست.

بر اساس نتایج می‌توان اذعان داشت که با توجه به یافته‌های این پژوهش جاری‌سازی استراتژی‌های تدوین‌شده در راستای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای تبیین‌شده برای سازمان، جز در پرتو هماهنگی و توجه همه‌جانبه به ابعاد مختلف میسور نخواهد بود. البته ذکر این نکته حیاتی است که اتخاذ و اجرای راهبردهای جاری سازی تنها زمانی کاربردی و امکان‌پذیر خواهد بود که همراه با مدنظر قراردادن شرایط زمینه‌ای به عنوان عواملی که بسترهای اجرای راهبردهای اتخاذشده را فراهم می‌آورند و عوامل مداخله‌گر به عنوان آن دسته از عواملی که احتمال دارد بر روند اجرای راهبردها اثر گذارند، باشد. با این حال به نظر می‌رسد بر اساس یافته‌های این تحقیق که حاصل مطالعات گسترده تحقیقات پیشین و انجام مصاحبه‌های عمیق با اساتید دانشگاهی و خبرگان عرصه مدیریت بود، رهبری استراتژیک در سازمان‌ها فرایندی پویا و مستمر است که نیازمند هماهنگی و یکپارچگی اجزای مختلف سازمان و اعضای آن است.

- با توجه به میزان تلاطم محیطی در فضای پیرامون اغلب سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود تا به منظور اجرای صحیح راهبردها و تحقق اهداف تدوین‌شده، هر سازمان یا اداره به تناسب شرایط خود نسبت به تدوین الگوی جاری‌سازی استراتژی اقدام کند.

- با توجه به نتایج تحقیق، حفظ و بهبود موقعیت رقابتی در هر سازمان و یا کسب و کار نیازمند توجه به عوامل متعددی از جمله شناسایی و طبقه‌بندی این عوامل اقدام مناسب در راستای

- بهره‌گیری و یا کاهش اثرات منفی عناصر شناسایی شده است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود تا با شناسایی دقیق و به دور از موضع‌گیری‌های ناشی از التهابات محیطی، این عناصر شناسایی و از آن‌ها در راستای تدوین، تبیین و اجرای درست استراتژی‌های او در نهایت، تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان استفاده کند.
- پیشنهاد می‌شود که با گنجاندن برنامه‌های آموزشی در زمینه رهبری استراتژیک-الکترونیک در دانشگاه‌ها برای دانشجویان، آن‌ها تا قبل از ورود به محیط کار با یک سری از امور مدیریتی که باید رعایت شود، آشنا شوند و با دیدگاه و نگرش استراتژیک وارد بازار کار شوند.
- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابهی با وسعت بیشتری با نمونه بزرگتری انجام شود تا نتایج قابل اعتمادتر و جامع‌تر بوده و قابل تعمیم به کل باشد.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش آتی مشابه این تحقیق در استان‌های دیگر کشور انجام شود و نتایج استان‌های مختلف با هم مقایسه شود تا تأثیر عامل محیطی بر ارتباط بین متغیرها مشخص شود.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش آتی در شرکت‌های خصوصی انجام گیرد و نتایج آن با این تحقیق (ادارات دولتی) مقایسه شود.
- در این تحقیق مؤلفه‌های اصلی اثرگذار بر اساس مدل اشتراوس و کوربین احصا شده است. پیشنهاد می‌شود، برای شناخت مؤلفه‌ها و عوامل و متغیرهای اثرگذار از سایر رویکردهای پژوهشی کمی و کیفی استفاده شود.
- محدودیت‌های پژوهش به شرح زیر است.
- یکی از مهمترین محدودیت‌ها و مشکلات مربوط به گردآوری داده‌ها و انجام مصاحبه با خبرگان بود به نحوی که انجام مصاحبه با خبرگان حدود چندماه زمان بر بود، زیرا تعیین وقت مصاحبه با توجه به شرایط کاری و شغلی مصاحبه‌شوندگان به‌سختی انجام می‌گرفت.
- در بسیاری از موارد قانع و راضی کردن مصاحبه‌شوندگان به ضبط صدای آن‌ها برای یادداشت‌برداری و پیاده‌سازی مصاحبه صورت گرفته و به‌سختی امکان‌پذیر بود.

- کسب مدراک علمی از مراکز نا معتبر توسط برخی مدیران منجر به عدم اشرافیات آنان به موضوع و در نتیجه عدم کسب اطلاعات مفید شد.
- انتخاب موضوع از دو حیطه متفاوت (رهبری استراتژیک و دولت الکترونیکی) باعث می‌شد به سختی بتوان اساتید یا مدیرانی متخصص در این زمینه یافت و معمولاً اساتید نسبت به یکی از دو موضوع اطلاعات جامعی داشتند.

## منابع

- اکبری، محسن، انوری، صدرا و هوشمند، میلاد (۱۳۹۲). رهبری استراتژیک و تأثیر آن بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی با رویکرد منبع‌محور. سومین کنفرانس بین‌المللی علوم رفتاری، کیش، ایران.
- تقوی‌فرد، محمدتقی، مهرپرور حسینی، عاطفه، و صالحی‌مقدم، شیما (۱۳۹۹). رابطه فناوری اطلاعات و ارتباطات و سهولت انجام تجارت در جهان: رهیافت تحلیل خوشه‌ای. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۸(۳۱)، ۲۲-۵.
- رحیم‌دوست، الهه (۱۴۰۰). برآوردی از دولت الکترونیکی و الزامات حرکت به سمت توسعه دولت الکترونیکی. *ماهنامه امنیت اقتصادی*، ۸۳، ۲۶-۱۴.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸). *اصول سازمان و مدیریت*. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.
- سرداری، احمد، و اعظمی، محسن (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه زیرساخت‌های دولت الکترونیکی در بخش تجاری ایران. *استراتژی‌های کسب و کار*، ۱۰(۱)، ۳۹-۱۵.
- عزیزی‌نژاد، بیتا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر کارآفرینی استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت کارآفرینی، دانشگاه خوارزمی.
- فقیهی، مهدی، و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۳). مدل توسعه دولت الکترونیکی در ایران ۱۴۰۴. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۷(۱)، ۱۴۲-۱۲۵.
- معمارزاده تهران، غلامرضا، مبینی، محمد، و فقیهی، مهدی (۱۴۰۰). *دولت الکترونیکی*. تهران: گهربار اندیشه.
- ملائی، رباب، و فجاوند، ابوذر (۱۳۹۴). نقش‌آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: صنعت برق استان اصفهان). *اندیشه‌های نوین در تعلیم و تربیت*، ۱۰(۴)، ۱۱۷-۱۳۰.
- نیکوکار گوهری، هانی، آهی، پرویز، اکبری، محسن (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. *مجله مدیریت بهره‌وری*، ۱۵(۲)، ۱۰۷-۱۳۸.

واعظ قاسمی، محسن، و زادشفق، محمدصادق (۱۳۹۸). اثر متقابل رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار و یکپارچگی سیستم‌های سازمانی. *مجله رویکردهای نوین پژوهشی در مدیریت و حسابداری*، ۳(۱۷)، ۸۹-۱۱۶.

- Abramova, N., & Grishchenko, N. (2020). ICTs, Labour Productivity and Employment: Sustainability in Industries in Russia. *Procedia Manufacturing*, 43, 299-305.
- Allmendinger, M. P., & Berger, E. S. (2020). Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management*, 24(01), 2050003.
- Arief, A. (2021). Study on e-government integration: A theoretical and empirical review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 11252021012028, IOP Publishing, pp.54-61
- Baum, C., & Dimaio, A. (2001). Gartner's four phases of e-government model. *Tutorials, Reserch Note*, 21, 64-67.
- Campbell, N., Ahmad, S., Ali, N. A., Jantan, A. H., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). Organizational effectiveness through transformational leadership and technology innovation: A systematic literature review and future research agenda. *International Business and Management*, 3(4), 1-17.
- Gilbert, D., Balestrini, P., & Littleboy, D. (2004). Barriers and benefits in the adoption of E-government. *International Journal of Public Sector Management*, 17(4), 286-301.
- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: The mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.
- Kitonga, D. M., Bichanga, W. O., & Muema, B. K. (2010). Strategic leadership and organizational performance in not-for-profit organizations in nairobi county In Kenya. *International Scientific & Technology Research*, 5(5), 17-27.
- Lewa, P., Ngaihe, L. N., K'Aol, G. O., & Ndwiga, M. (2016). Effect of idealized influence and inspirational motivation on staff performance in state owned enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 6-13.
- Mengesha, N., & Ayanso, A. (2021). Examining the evolution of e-government development of nations through machine learning techniques. *In Handbook of Research on Applied Data Science and Artificial Intelligence in Business and Industry*, pp.85-107.
- Mwiinga, G. (2017). Role of CEO personality in strategic leadership, *A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science*. University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration , pp.563-574.

- Niekerk, A. V. (2017). Strategic management of media asset for optimizing market communication strategies, obtaining a sustainable competitive advantage and maximizing return on investment: An empiricad study. *Digital Asset Management*, 3(2), 89-98.
- Shao, Z. (2018). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 20(9), 0268-4012.
- Shipilov, A., & Stern, I. (2016). Applications virtual special issue: Practical advice on how to unlock value from your alliances. *Strategic Management Journal*, 37(13).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Qualitative research method (principal theory of procedures and methods)*. Translated by Buyuk Mohammadi, Tehran, Research Institute of Humanities and Cultural Studies, third edition.