

Entrepreneurial Managers' Competencies in the Era of Digital Transformation: An Analytical Review with Future Considerations

Article Type: Research Article

Soudabeh Atarod^{1*}

Corresponding Author, M.Sc. in
MBA, Allameh Tabataba'i University,
Tehran, Iran.

Email: soudabeh_atarod@atu.ac.ir

Seyede Sana Hesamzade²

M.Sc. in Tourism Planning,
University of Tehran, Tehran, Iran.

Email: sana.hesamzade@ut.ac.ir

Sayed Mohammad Reza Sobhanipour³

Assistant Professor, Department of
Public Administration, Faculty of
Management and Accounting, Tolou-
e-Mehr University, Qom, Iran.

Email: msobhanipour@gmail.com

Received: October 4, 2026

Revised: October 16, 2026

Accepted: October 17, 2026

Available Online: October 21, 2026

Abstract

In the era of digital transformation, entrepreneurial managers require a set of complementary competencies to identify opportunities, drive innovation, and coordinate organizational activities. However, within the extant literature, the manager's individual competencies, managerial tasks, and organizational capabilities have occasionally been conflated within a single classification. The present study aims to elucidate the dimensions of entrepreneurial managers' competencies and to propose a conceptual framework for their development in the digital environment. The research employed an analytical review methodology with a purposive search of Persian and English sources. The selected studies were compared in terms of subject matter, methodology, level of analysis, relevant findings, and generalizability constraints, and their concepts were subsequently revised into four preliminary categories. The synthesis yielded a framework comprising digital and technical competencies, strategic and innovative competencies, managerial and leadership competencies, and individual and behavioral competencies. Infrastructure, culture, and organizational structure were distinguished from the manager's individual abilities as contextual conditions for competency deployment. The reviewed evidence supports the complementarity of these dimensions. The proposed framework can be utilized for training needs assessment and the delineation of behavioral indicators for managers; however, it is constrained by the fact that causal relationships and its validation validity were not empirically tested in the present study.

Keywords: Digital leadership, Digital transformation, Entrepreneurial managers, Manager development, Managerial competency.

Cite this article: Atarod, S., Hesamzade, S. S., & Sobhanipour, S. M. B. (2026). Entrepreneurial Managers' Competencies in the Era of Digital Transformation: An Analytical Review with Future Considerations. *Strategic Management & Futures Studies*, 9 (2), 43-58. <http://doi.org/10.22034/jsmf.2026.605750.1158>



© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0069

شایستگی‌های مدیران کارآفرین در عصر تحول دیجیتال: مرور تحلیلی با نگاه به آینده

چکیده

در عصر تحول دیجیتال، مدیران کارآفرین برای شناسایی فرصت‌ها، هدایت نوآوری و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های سازمان به مجموعه‌ای از شایستگی‌های مکمل نیاز دارند. با این حال، در مطالعات این حوزه، شایستگی فردی مدیر، وظایف مدیریتی و قابلیت‌های سازمانی گاه در یک طبقه‌بندی قرار می‌گیرند. هدف پژوهش حاضر، تبیین ابعاد شایستگی مدیران کارآفرین و ارائه چارچوبی مفهومی برای توسعه آن‌ها در محیط دیجیتال است. پژوهش با روش مرور تحلیلی و جست‌وجوی هدفمند منابع فارسی و انگلیسی انجام شد. مطالعات منتخب از نظر موضوع، روش، سطح تحلیل، یافته‌های مرتبط و محدودیت تعمیم مقایسه شدند و مفاهیم آن‌ها در چهار دسته اولیه بازبینی شدند. حاصل این ترکیب، چارچوبی شامل شایستگی‌های دیجیتال و فنی، راهبردی و نوآورانه، مدیریتی و رهبری، و فردی و رفتاری است. زیرساخت، فرهنگ و ساختار سازمانی به‌عنوان شرایط به‌کارگیری شایستگی‌ها از توانایی‌های فردی مدیر تفکیک شدند. شواهد بررسی‌شده از مکمل‌بودن ابعاد حمایت می‌کنند. چارچوب پیشنهادی می‌تواند برای نیازسنجی آموزشی و تعریف شاخص‌های رفتاری مدیران به کار رود؛ با این محدودیت که روابط علی و اعتبار سنجشی آن در پژوهش حاضر آزمون نشده است.

واژگان کلیدی: تحول دیجیتال، توسعه مدیران، رهبری دیجیتال، شایستگی مدیریتی، مدیران کارآفرین.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

سودابه عطار د^۱

نویسنده مسئول: کارشناسی‌ارشد مدیریت
کسب و کار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران.

رایانامه: soudabeh_atarod@atu.ac.irسیده سنا حسام‌زاده^۲

کارشناسی‌ارشد برنامه‌ریزی گردشگری،
دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: sana.hesamzade@ut.ac.irسید محمدرضا سبحانی‌پور^۳

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده
مدیریت و حسابداری، دانشگاه طلوع مهر، قم،
ایران.

رایانامه: msobhanipour@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۷/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۲۵

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۷/۲۹

استناد: عطار د، سودابه، حسام‌زاده، سیده سنا و سبحانی‌پور، سید محمدرضا (۱۴۰۵). شایستگی‌های مدیران کارآفرین در عصر تحول دیجیتال:

مرور تحلیلی با نگاه به آینده. مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی، ۹ (۲)، ۵۸-۴۳. <http://doi.org/10.22034/jsmf.2026.605750.1158>



مقدمه

عصر تحول دیجیتال، محیط کسب‌وکار را به‌طور چشمگیری تغییر داده و نقش مدیران کارآفرین را در شناسایی فرصت‌های جدید و هدایت سازمان‌ها به سمت نوآوری پررنگ‌تر کرده است. فناوری‌های دیجیتال علاوه بر ابزارهای انجام کار، شیوه تعامل با مشتری، همکاری میان بازیگران و فرایند خلق ارزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این منظر، مدیر کارآفرین باید بتواند میان امکانات فناوری و مسائل واقعی کسب‌وکار ارتباط برقرار کند. نامبیسان^۱ (۲۰۱۷) با تبیین نقش فناوری در کارآفرینی نشان می‌دهد که دیجیتالی‌شدن، مرز فرایندهای کارآفرینانه و نحوه مشارکت کنشگران را تغییر می‌دهد؛ بنابراین، شناخت شایستگی‌های لازم برای مدیریت این فرایندها اهمیت می‌یابد.

در این پژوهش، منظور از مدیر کارآفرین، مدیری است که در یک سازمان موجود یا کسب‌وکار در حال شکل‌گیری، مسئولیت شناسایی و پیگیری فرصت، بسیج منابع و هدایت فعالیت‌های نوآورانه را بر عهده دارد. این تعریف، تعریف کاری مقاله است و مدیر کارآفرین را صرفاً با بنیان‌گذار کسب‌وکار یا متخصص فناوری یکسان نمی‌داند. مسئله اصلی نیز آن است که چنین مدیری برای تبدیل فرصت‌های دیجیتال به اقدام سازمانی، به چه ترکیبی از دانش، مهارت و رفتار نیاز دارد و چگونه می‌توان این ترکیب را از امکانات و شرایط سازمان جدا کرد. مطالعات موجود از چند مسیر به این موضوع نزدیک شده‌اند؛ برخی شایستگی یک نقش تخصصی، مانند مدیر بازاریابی دیجیتال، را تبیین کرده‌اند، برخی وظایف مدیر ارشد دیجیتال و برخی عوامل شکل‌گیری کارآفرینی دیجیتال را در سطح کسب‌وکار بررسی کرده‌اند (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسینی‌نسب و همکاران، ۱۴۰۰؛ دیده‌خانی و همکاران، ۱۳۹۹). کنار هم قرار دادن این نتایج بدون توجه به تفاوت سطح تحلیل، ممکن است به فهرستی منجر شود که در آن «توانایی تحلیل داده» در کنار «زیرساخت دیجیتال» یا «فرهنگ سازمانی» به‌عنوان شایستگی مدیر معرفی شود. چنین طبقه‌بندی‌ای، تشخیص نیاز آموزشی مدیر را از تشخیص کمبود منابع سازمان دشوار می‌کند.

از سوی دیگر، وجود طبقه‌بندی‌های متعدد به‌معنای وجود توافق درباره ترتیب توسعه شایستگی‌ها نیست. مولر و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که ترکیب شایستگی‌های رهبری باید با

1. Nambisan

اهداف و محرک‌های تحول تناسب داشته باشد. در نتیجه، فرض تقدم همیشگی مهارت فنی بر توانمندی راهبردی، مدیریتی یا رفتاری، به شواهدی فراتر از یک دسته‌بندی مفهومی نیاز دارد. خلأ مورد توجه مقاله حاضر، فقدان مطلق مطالعه در این حوزه نیست؛ بلکه نیاز به ترکیب انتقادی نتایج منتخب با مرزبندی روشن میان شایستگی مدیر و زمینه سازمانی است (Müller et al., 2024).

بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش آن است که شایستگی‌های مدیران کارآفرین در عصر دیجیتال را چگونه می‌توان در قالب ابعادی مرتبط و قابل تفسیر در سطح فردی سازمان‌دهی کرد؟ پرسش مکمل نیز به این موضوع می‌پردازد که شواهد موجود چه دلالتی برای اولویت‌بندی توسعه این شایستگی‌ها دارند. هدف، ارائه چارچوبی مفهومی برای هدایت ارزیابی و توسعه مدیران است؛ چارچوبی که حدود پشتوانه علمی و نیاز آن به اعتبارسنجی بعدی روشن باشد.

مبانی نظری

شایستگی در این مقاله به مجموعه دانش، مهارت، توانایی و رفتارهایی اطلاق می‌شود که فرد برای انجام مؤثر مسئولیت‌های خود در یک موقعیت معین به کار می‌گیرد. شایستگی، صرف بر خورداری از اطلاعات یا آشنایی با یک ابزار نیست؛ بلکه باید در قضاوت، تصمیم و اقدام فرد قابل مشاهده باشد. در ادبیات رهبری تحول دیجیتال نیز تمایز میان توانایی‌های فنی، کسب‌وکاری و انسانی مطرح شده است (Müller et al., 2024). بر این مبنا، توانایی ارزیابی یک گزینه فناورانه می‌تواند شایستگی مدیر باشد، اما مالکیت سامانه یا دسترسی به سرمایه، ویژگی فردی او محسوب نمی‌شود.

تحول دیجیتال نیز به استفاده پراکنده از ابزارهای فناورانه محدود نیست و با تغییر در شیوه انجام فعالیت‌ها و خلق ارزش ارتباط دارد. ویال (۲۰۱۹) بر چندوجهی‌بودن این فرایند و ناکافی بودن توضیح صرفاً فناورانه تأکید می‌کند. از این رو، ممکن است یک سازمان سامانه‌های پیشرفته‌ای داشته باشد، اما در هماهنگی تصمیم‌ها، یادگیری کارکنان یا بازنگری فرایندها با محدودیت روبه‌رو باشد. تمایز میان ابزار و تحول، مبنای توجه همزمان به شایستگی‌های فنی، راهبردی، مدیریتی و رفتاری در پژوهش حاضر است (Vial, 2019).

کارآفرینی دیجیتال و رهبری دیجیتال با یکدیگر ارتباط دارند، اما هم‌معنا نیستند. کارآفرینی دیجیتال بر شکل‌گیری و بهره‌برداری از فرصت‌های متکی بر فناوری تمرکز دارد، در حالی که رهبری دیجیتال به هدایت افراد و فعالیت‌ها در شرایط متأثر از فناوری مربوط می‌شود. بنابراین، همه یافته‌های مربوط به رهبری دیجیتال را نمی‌توان بدون بررسی زمینه به مدیران کارآفرین تعمیم داد. استفاده از این ادبیات در مقاله حاضر با هدف شناسایی توانایی‌های مرتبط با هدایت فرصت‌های دیجیتال انجام می‌شود، نه یکسان‌انگاری همه نقش‌های مدیریتی (Nambisan, 2017; Cortellazzo et al., 2019).

برای روشن‌شدن سطح تحلیل، سه مفهوم از یکدیگر تفکیک می‌شوند. شایستگی فردی به توانایی مدیر مربوط است؛ وظیفه مدیریتی بیان می‌کند چه کاری باید انجام شود؛ و قابلیت یا شرایط سازمانی به منابع، ساختارها و الگوهای جمعی انجام کار اشاره دارد. برای مثال، «هماهنگی اقدامات تحول» یک وظیفه، «توانایی حل تعارض میان واحدها» شایستگی مرتبط با آن و «وجود سازوکار همکاری بین واحدی» شرط سازمانی اجرای آن است. این تفکیک، قاعده تحلیلی پژوهش حاضر برای بازخوانی مطالعات است و مانع نسبت‌دادن مستقیم همه ویژگی‌های سازمان به مدیر می‌شود.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه نشان داد در مطالعات داخلی، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۹) با بررسی مدیران بازاریابی دیجیتال، بر همراهی توانایی‌های تخصصی با شایستگی‌های انسانی و تحلیلی تأکید کرده‌اند. دیده‌خانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در بررسی کارآفرینی دیجیتال، مهارت‌های دیجیتال، نوآوری، ریسک و فرهنگ کارآفرینانه را در کنار عوامل دیگری مانند شرایط مالی مطرح کرده‌اند. تفاوت مهم این دو مطالعه در موضوع و سطح بررسی است: مطالعه نخست به شایستگی یک نقش مدیریتی نزدیک‌تر است، در حالی که مطالعه دوم مجموعه گسترده‌تری از عوامل کسب‌وکار را در بر می‌گیرد. از این رو، استفاده از یافته‌های آن‌ها در یک چارچوب واحد به تفکیک مفهومی نیاز دارد.

حسینی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰) وظایف مدیر ارشد دیجیتال را در سه حوزه هدایت تحول، هماهنگی اقدامات و پایش محیطی تنظیم کرده‌اند. این مطالعه برای شناخت دامنه مسئولیت مدیر مفید است، اما استخراج شایستگی از وظایف آن، یک گام تفسیری جداگانه به شمار می‌رود. غیرتمند

و جلالی (۱۴۰۳) نیز ابعاد متنوعی برای شایستگی رهبران در محیط تحول دیجیتال معرفی کرده‌اند. در استفاده از این پژوهش، باید به گزارش همزمان دو عنوان روش‌شناختی در چکیده و نیز حضور ابعاد فردی و سازمانی در طبقه‌بندی توجه داشت؛ از این رو، یافته آن در این مرور به‌عنوان شاهی اکتشافی استفاده شده است.

در مطالعات بین‌المللی، کورتلاتزو و همکاران (۲۰۱۹) اهمیت همکاری، ارتباطات و ملاحظات اخلاقی را در کنار فناوری برجسته کرده‌اند. شیوما^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، با ترکیب مرور ادبیات و مصاحبه با مدیران و کارآفرینان بنگاه‌های کوچک و متوسط، شایستگی‌های مرتبطی مانند آگاهی دیجیتال، تسهیلگری و ارتباط مؤثر را مطرح کرده‌اند. لوپز - فیگروا^۲ و همکاران (۲۰۲۵) نیز بر ضرورت توجه به عوامل انسانی در رهبری دیجیتال تأکید دارند؛ با این ملاحظه که دامنه زمانی آثار بررسی‌شده در مطالعه آنان تا سال ۲۰۲۲ است. رویکرد اقتضایی مولر و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر تناسب ترکیب شایستگی‌ها با هدف تحول تأکید می‌کند.

جدول ۱، هشت مطالعه محوری را از نظر روش، یافته مرتبط و محدودیت استفاده در پژوهش حاضر مقایسه می‌کند. محدودیت‌های درج‌شده در ستون پایانی، ارزیابی تحلیلی این مرور از قابلیت استفاده و تعمیم مطالعات است و لزوماً عین نتیجه‌گیری نویسندگان آن‌ها نیست.

جدول ۱. مقایسه مطالعات محوری درباره شایستگی و رهبری دیجیتال

مطالعه و موضوع	روش و سطح بررسی	یافته مرتبط	محدودیت و دلالت
باباشاهی و همکاران (۱۳۹۹)؛ مدیران بازاریابی دیجیتال	تحلیل مضمون ۱۷ مصاحبه؛ سطح فردی؛ متن کامل	سه دسته فنی - تخصصی، انسانی - رفتاری و تحلیلی	محدود به یک نقش تخصصی؛ تعمیم به همه مدیران نیازمند بررسی است.
دیده‌خانی و همکاران (۱۳۹۹)؛ کارآفرینی دیجیتال	فرا ترکیب و دلفی با ۱۳ خبره؛ سطح کسب‌وکار؛ چکیده رسمی	مهارت دیجیتال، نوآوری، ریسک و فرهنگ کارآفرینانه در کنار شرایط مالی	عوامل کسب‌وکار را نباید همگی شایستگی فردی دانست.
حسینی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰)؛ وظایف مدیر ارشد دیجیتال	فرا ترکیب و مصاحبه با ۸ خبره؛ نقش مدیریتی؛ چکیده رسمی	۱۲ وظیفه کلان و ۷۳ وظیفه خرد در هدایت، هماهنگی و پایش	تبدیل وظیفه شغلی به شاخص شایستگی نیازمند تفسیر است.

1. Schiuma

2. López-Figueroa

مطالعه و موضوع	روش و سطح بررسی	یافته مرتبط	محدودیت و دلالت
غیرتمند و جلالی (۱۴۰۳)؛ شایستگی رهبران دیجیتال	مطالعه کیفی با خبرگان دانشگاهی؛ چکیده رسمی	ابعاد فنی، هوشی، مدیریتی، فردی و سازمانی دیجیتالی	در چکیده، هم داده‌بنیاد و هم تحلیل مضمون ذکر شده؛ مرز سطوح نیز باید روشن شود.
کورتلاتزو و همکاران (۲۰۱۹)؛ رهبری در جهان دیجیتال	مرور ادبیات؛ سطوح خرد و کلان؛ متن کامل	همکاری، ارتباطات، فرهنگ دیجیتال و ملاحظات اخلاقی	جامعه مطالعات گسترده‌تر از مدیران کارآفرین است.
مولر و همکاران (۲۰۲۴)؛ شایستگی رهبری تحول	مرور ادبیات و چارچوب مفهومی اقتضایی؛ متن کامل	ترکیب شایستگی‌ها با محرک‌ها و اهداف تحول تغییر می‌کند.	چارچوب مفهومی است؛ ترتیب زمانی یا اثر علی آن آزمون نشده است.
شیوما و همکاران (۲۰۲۴)؛ رهبری تحول سازمانی	مرور و ۶۴ مصاحبه در ۳۲ بنگاه کوچک و متوسط؛ متن کامل	شش شایستگی مرتبط؛ از آگاهی دیجیتال تا تسهیلگری و ارتباط	زمینه جغرافیایی جنوب ایتالیا؛ تعمیم به سایر محیط‌ها محدود است.
لوپز فیگروا و همکاران (۲۰۲۵)؛ رهبری دیجیتال	مرور و نقشه‌نگاری؛ تحلیل موضوعی ۷۴ اثر؛ متن کامل	ترکیب مهارت فناورانه با عوامل انسانی مانند اعتماد و ارتباطات	آثار بررسی‌شده تا ۲۰۲۲ هستند؛ انتشار جدید به معنای پوشش فناوری‌های جدیدتر نیست.

در مجموع، مطالعات منتخب در ضرورت توجه همزمان به فناوری و عوامل انسانی همگرا هستند، اما درباره تعداد ابعاد، مرز شایستگی و قابلیت سازمانی و نحوه کاربرد چارچوب‌ها تفاوت دارند. سهم مورد انتظار مقاله حاضر، تولید یک فهرست طولانی‌تر نیست؛ بلکه بازتنظیم این مفاهیم در سطح مدیر کارآفرین و روشن کردن حدود استنتاج از آن‌ها برای توسعه مدیران است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد مرور تحلیلی و با هدف شناسایی و تلفیق مفهومی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در بستر تحول دیجیتال و کارآفرینی دیجیتال انجام شده است. با توجه به میان‌رشته‌ای بودن موضوع و تفاوت در اهداف، روش‌ها و سطوح تحلیل مطالعات، این رویکرد برای مقایسه یافته‌های پژوهش‌های مرتبط و تدوین چارچوبی مفهومی انتخاب گردیده است. در این رویکرد، یافته‌های منابع منتخب در ارتباط با پرسش پژوهش بررسی و تفسیر شده‌اند تا امکان شناسایی مفاهیم مشترک و تبیین ابعاد مختلف موضوع فراهم شود (Snyder, 2019).

برای شناسایی منابع مرتبط، جست‌وجوی هدفمند در وبسایت‌های رسمی نشریات و ناشران علمی و مخازن دانشگاهی انجام شد. در مرحله بازنگری مقاله، منابع و اطلاعات کتاب‌شناختی آن‌ها در تاریخ ۱۴ اکتبر ۲۰۲۶ مجدداً بررسی شده‌اند. در بررسی منابع فارسی، عنوان دقیق مطالعات مرتبط و عبارت‌هایی مانند «شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال»، «رهبری تحول دیجیتال» و «وظایف مدیر ارشد دیجیتال» مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در بررسی منابع انگلیسی نیز عبارت‌های مرتبط با شایستگی‌های رهبری دیجیتال، شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال و کارآفرینی دیجیتال به کار رفته‌اند. همچنین، برای شناسایی مطالعات جدیدتر، عبارت‌های مرتبط با مرور نظام‌مند ادبیات همراه با سال‌های ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵ بررسی شد.

انتخاب منابع بر اساس ارتباط موضوعی با پرسش پژوهش، برخورداری از اطلاعات علمی و کتاب‌شناختی قابل بررسی و دسترسی به متن کامل یا چکیده رسمی انجام گردید. مطالعات مرتبط با شایستگی‌ها و وظایف مدیریتی در محیط دیجیتال، کارآفرینی دیجیتال و تحول دیجیتال در اولویت قرار گرفتند. در مقابل، مطالب تبلیغاتی و غیرعلمی، نوشته‌های فنی فاقد ارتباط روشن با نقش مدیر و منابعی که اطلاعات کافی برای بررسی ادعاهای مرتبط ارائه نکرده‌اند، در تحلیل نهایی استفاده نشدند. فرایند انتخاب منابع با هدف دستیابی به مجموعه‌ای مرتبط با موضوع و مناسب برای تحلیل مفهومی انجام شده است؛ از این رو، منابع منتخب نماینده آماری تمام مطالعات منتشرشده در این حوزه نیستند.

مجموعه نهایی منابع شامل ۱۳ منبع بوده است که هشت مطالعه محوری، سه منبع مفهومی مرتبط با کارآفرینی دیجیتال، تحول دیجیتال و سواد دیجیتال، و دو منبع روش‌شناختی را در بر گرفته است. مشخصات هشت مطالعه محوری در جدول ۱ ارائه شدند. منابع منتخب در بازه زمانی ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۵ منتشر شده‌اند. از میان مطالعات محوری، متن کامل پنج مطالعه و چکیده رسمی سه مطالعه در دسترس بوده است. در تحلیل مطالعاتی که متن کامل آن‌ها در دسترس نبوده، تفسیرها به اطلاعات صریح مندرج در چکیده‌ها محدود شده‌اند و جزئیات گزارش‌نشده مبنای استنتاج قرار نگرفتند. منابع مفهومی و روش‌شناختی نیز برای تبیین مبانی نظری و پشتیبانی از رویکرد پژوهش به کار رفته‌اند و در شمار مطالعات محوری شایستگی‌های مدیران قرار نگرفتند. برای تحلیل منابع منتخب، اطلاعات

هر مطالعه از نظر موضوع، روش پژوهش، سطح تحلیل و مفاهیم مرتبط با شایستگی‌ها و وظایف مدیریتی بررسی شده است. سپس، یافته‌های مرتبط با یکدیگر مقایسه و بر اساس نزدیکی مفهومی در چهار دسته اصلی شامل شایستگی‌های دیجیتال و فنی، راهبردی و نوآورانه، مدیریتی و رهبری، و فردی و رفتاری سازمان‌دهی شده‌اند. این چهار دسته به‌عنوان چارچوب اولیه تحلیل مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در جریان مقایسه مطالعات، مفاهیم مرتبط در دسته‌های متناظر قرار گرفته‌اند. همچنین، میان شایستگی‌های قابل انتساب به مدیر و عوامل مرتبط با منابع، ساختار یا شرایط سازمانی تمایز برقرار شده است تا ویژگی‌های فردی از الزامات و زمینه‌های سازمانی تفکیک شوند.

چارچوب نهایی از طریق بازبینی و مقایسه تفسیری یافته‌های منابع منتخب شکل گرفته است. در این فرایند، میان مفاهیم تصریح‌شده در مطالعات و برداشت‌های تحلیلی پژوهش حاضر تمایز گذاشته شده است. برای مثال، در بررسی مطالعه حسینی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰)، مفهوم «پایش محیطی» به‌عنوان یکی از وظایف مدیریتی، از منظر ضرورت توانایی تفسیر تغییرات محیطی نیز تحلیل شده است. این برداشت، استنباط مفهومی پژوهش حاضر از دلالت آن وظیفه برای شایستگی مدیریتی است و به‌عنوان یافته‌ای صریح و مستقل در مطالعه اصلی گزارش نشده است.

برای بررسی انسجام روش پژوهش، تناسب میان هدف، منابع منتخب، شیوه تحلیل و استدلال‌های ارائه‌شده مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، مؤلفه‌های مرتبط با ارزیابی مرورهای روایتی و تحلیلی، از جمله وضوح هدف، شفافیت گزارش فرایند شناسایی منابع و انسجام استدلال، با استفاده از چارچوب SANRA مدنظر قرار گرفته‌اند (Baethge et al., 2019). این چارچوب به‌عنوان راهنمای بازبینی کیفیت گزارش به کار گرفته شده است و نمره‌گذاری رسمی یا ارزیابی مستقل کیفیت مطالعات انجام نشده است. بر این اساس، یافته‌های پژوهش در قالب تلفیقی مفهومی از منابع منتخب ارائه شده‌اند و تفسیر آن‌ها با توجه به دامنه منابع بررسی‌شده و ماهیت تحلیلی پژوهش صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

ترکیب تحلیلی مطالعات نشان می‌دهد که می‌توان شایستگی‌های مورد بحث را در چهار بُعد مرتبط سازمان‌دهی کرد. این ابعاد برای روشن کردن حوزه توانایی مدیر به کار می‌روند و مرزهای کاملاً منفصل ندارند. برای مثال، ارزیابی یک فرصت دیجیتال هم به فهم فناوری و هم به قضاوت راهبردی نیاز دارد. جدول ۲ چارچوب پیشنهادی، نمونه مؤلفه‌ها و نشانه‌های رفتاری هر بُعد را نشان می‌دهد. نشانه‌های رفتاری، پیشنهاد تفسیری این مقاله برای عملیاتی کردن چارچوب‌اند و هنوز مقیاس سنجش اعتبارسنجی شده محسوب نمی‌شوند.

جدول ۲. چارچوب پیشنهادی شایستگی‌های مدیران کارآفرین در عصر دیجیتال

بُعد شایستگی	مؤلفه‌های کلیدی	نمونه نشانه رفتاری پیشنهادی	پشتوانه مفهومی
دیجیتال و فنی	سواد داده، شناخت فناوری، ارزیابی کیفیت اطلاعات و مخاطرات دیجیتال	توضیح محدودیت تحلیل داده و تشخیص نیاز به نظر متخصص	باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹؛ ووریکاری و همکاران، ۲۰۲۲
راهبردی و نوآورانه	تشخیص فرصت، تدوین جهت‌گیری دیجیتال، ارزیابی ریسک و آزمودن ایده	مقایسه گزینه‌های دیجیتال بر اساس مسئله مشتری، ارزش و عدم قطعیت	دیده‌خانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مولر و همکاران، ۲۰۲۴
مدیریتی و رهبری	هماهنگی بین واحدها، رهبری تغییر، شبکه‌سازی و تسهیل یادگیری تیمی	تعیین مسئولیت‌ها و رفع تعارض کسب‌وکار و فناوری در اجرای یک ابتکار	حسینی‌نسب و همکاران، ۱۴۰۰؛ شیوما و همکاران، ۲۰۲۴
فردی و رفتاری	یادگیری مستمر، سازگاری، تفکر انتقادی، ارتباط مؤثر و مسئولیت‌پذیری	اصلاح تصمیم با شواهد تازه و توضیح صادقانه محدودیت‌های فناوری	کورتلاتزو و همکاران، ۲۰۱۹؛ غیرتمند و جلالی، ۱۴۰۳؛ لویز فیگروا و همکاران، ۲۰۲۵

شایستگی‌های دیجیتال و فنی

این بُعد به توان فهم و ارزیابی کاربرد فناوری در کار مدیریتی مربوط است. مدیر کارآفرین باید بتواند کیفیت داده، محدودیت تحلیل و تناسب ابزار را با مسئله بررسی کند. چارچوب Digcomp نیز دانش، مهارت و نگرش لازم برای استفاده نقادانه و ایمن از فناوری، از جمله سامانه‌های مبتنی

بر هوش مصنوعی، را مطرح می‌کند؛ با این ملاحظه که چارچوبی برای شهروندان است و به‌تنهایی مدل شایستگی مدیران نیست (Vuorikari et al., 2022). در چارچوب حاضر، از آن صرفاً برای تبیین پایه سواد دیجیتال استفاده شده است.

در کاربرد مدیریتی، شناخت فناوری به‌معنای تسلط تخصصی بر همه ابزارها نیست. برای نمونه، توانایی توضیح اینکه داده موجود برای یک تصمیم کافی نیست یا اینکه خروجی یک سامانه نیاز به بررسی انسانی دارد، می‌تواند نشانه قضاوت دیجیتال باشد. در مقابل، وجود زیرساخت مناسب در سازمان، شرط استفاده از این توانایی است. این تفکیک اجازه می‌دهد ضعف تصمیم‌گیری مدیر با کمبود سامانه یا داده یکسان تلقی نشود. عمق دانش فنی مورد نیاز نیز باید با مسئولیت مدیر و نوع تصمیمی که بر عهده دارد تناسب داشته باشد.

شایستگی‌های راهبردی و نوآورانه

این بُعد شامل توانایی پیوند فناوری با ارزش مورد انتظار، ارزیابی گزینه‌ها و مدیریت عدم قطعیت است. توجه به مهارت دیجیتال، نوآوری و ریسک در مطالعه دیده‌خانی و همکاران (۱۳۹۹)، پشتوانه‌ای برای حضور این مفاهیم در بحث کارآفرینی دیجیتال فراهم می‌کند؛ با این حال، بازتعریف آن‌ها به‌صورت توانایی فردی مدیر، حاصل ترکیب تحلیلی این پژوهش است. در این سطح، پرسش اصلی صرفاً انتخاب فناوری جدید نیست، بلکه روشن کردن مسئله‌ای است که فناوری قرار است حل کند و ارزشی که انتظار می‌رود ایجاد شود.

برای عملیاتی کردن این بُعد، می‌توان توانایی مدیر در بیان فرض‌های یک ابتکار، مقایسه گزینه‌های جایگزین و تعیین معیار ادامه یا توقف آن را بررسی کرد. این شاخص‌ها پیشنهاد‌های کاربردی چارچوب حاضرند. برای نمونه، مدیر یک ابتکار دیجیتال باید بتواند میان ارزش مورد انتظار برای مشتری، هزینه اجرا و ریسک‌های استفاده از فناوری ارتباط برقرار کند. تناسب این توانایی‌ها با هدف تحول، با رویکرد اقتضایی مولر و همکاران (۲۰۲۴) همخوان است؛ اما از این همخوانی نمی‌توان یک ترتیب ثابت برای آموزش همه مدیران نتیجه گرفت.

شایستگی‌های مدیریتی و رهبری

این دسته به توانایی تبدیل جهت‌گیری به اقدام هماهنگ مربوط است و مدیریت تیم، رهبری تغییر، شبکه‌سازی و تسهیل یادگیری را در بر می‌گیرد. چارچوب وظایف مدیر ارشد دیجیتال، دامنه مسئولیت در هدایت، هماهنگی و پایش را روشن می‌کند (حسینی‌نسب و همکاران، ۱۴۰۰). پژوهش شیوما و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط برای هدایت تحول سازمانی تأکید دارد. در سطح رفتار مدیر، این مفاهیم می‌توانند در توانایی روشن کردن مسئولیت‌ها، رفع تعارض میان واحدها و فراهم کردن فرصت مشارکت کارکنان بازتاب یابند.

در اینجا، فرهنگ سازمانی خودِ شایستگی مدیر نیست. توانایی گفت‌وگو درباره تغییر، توضیح دلیل تصمیم‌ها و برخورد مسئولانه با خطاهای یادگیری می‌تواند ویژگی رفتار مدیر باشد؛ اما فرهنگ، حاصل الگوهای جمعی و شرایط تاریخی سازمان است. بنابراین، نسبت دادن موفقیت یا شکست تحول فقط به مهارت مدیر، بدون توجه به منابع، ساختار تصمیم‌گیری و انگیزه‌های سازمانی، استنتاجی فراتر از شواهد این مرور خواهد بود.

شایستگی‌های فردی و رفتاری

یادگیری مستمر، سازگاری، تفکر انتقادی، ارتباط مؤثر و مسئولیت‌پذیری، امکان بازنگری تصمیم‌ها در محیط متغیر دیجیتال را فراهم می‌کنند. توجه به عوامل انسانی در مرور کورتلازو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) و لوپز فیگروا و همکاران (۲۰۲۵)، و حضور ابعاد فردی در مطالعه غیرتمند و جلالی (۱۴۰۳)، از گنجاندن این حوزه در چارچوب پشتیبانی می‌کند. با این حال، این شواهد به‌تنهایی به‌معنای اثبات اثر مستقل هر مؤلفه بر عملکرد مدیر کارآفرین نیستند.

در این بُعد، آمادگی برای اصلاح یک تصمیم در برابر شواهد تازه یا توضیح صادقانه محدودیت فناوری، نمونه‌هایی از رفتار قابل مشاهده‌اند. اعتماد سازمانی نیز باید از رفتار اعتمادساز مدیر تفکیک شود: اولی ویژگی رابطه و فضای سازمان است و دومی می‌تواند موضوع ارزیابی فرد قرار گیرد. پژوهش حاضر نقش میانجی اعتماد یا فرهنگ را آزمون نکرده است؛ ازاین‌رو، این مفاهیم به‌عنوان شرایط مرتبط با به‌کارگیری شایستگی‌ها مطرح می‌شوند، نه روابط علی تأییدشده در مدل.

1. Cortellazzo

دلالت‌ها برای توسعه مدیران

مقایسه مطالعات، پشتوانه‌ای برای مکمل‌بودن ابعاد فراهم می‌کند، اما از یک تقدم ثابت و الزامی میان آن‌ها حمایت کافی به دست نمی‌دهد. دسته‌بندی مفهومی، به‌خودی‌خود ترتیب زمانی یادگیری را تعیین نمی‌کند. برای نمونه، ضعف در گفت‌وگو و هماهنگی ممکن است اجرای یک ابتکار را حتی در حضور دانش فنی کافی متوقف کند؛ در موقعیتی دیگر، ناتوانی در ارزیابی داده مسئله اصلی باشد. این مثال‌ها بیانگر منطق کاربرد چارچوب‌اند و یافته میدانی این پژوهش محسوب نمی‌شوند.

بر این اساس، می‌توان نیازسنجی را از مسئولیت واقعی مدیر و هدف تحول آغاز کرد، برای هر بُعد نشانه‌های رفتاری متناسب تعریف کرد و سپس فاصله میان توانایی موجود و مورد انتظار را سنجید. در کنار این ارزیابی، بررسی محدودیت‌های زیرساختی، منابع و ساختار سازمان ضروری است تا هر ضعف عملکردی به کمبود شایستگی فرد نسبت داده نشود. برنامه توسعه می‌تواند ترکیبی از آموزش، تجربه عملی و بازخورد باشد؛ اثربخشی این پیشنهاد نیز نیازمند ارزیابی مستقل در محیط سازمان است. ب.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با مرور تحلیلی منابع منتخب، شایستگی‌های مدیران کارآفرین را در چهار بُعد دیجیتال و فنی، راهبردی و نوآورانه، مدیریتی و رهبری، و فردی و رفتاری سازمان‌دهی کرد. نتیجه اصلی، ضرورت توجه به ارتباط این ابعاد و تفکیک آن‌ها از وظایف شغلی و شرایط سازمانی است. دانش فناوری بدون توان تصمیم‌گیری، هماهنگی و یادگیری برای تبیین نقش مدیر کافی نیست؛ در عین حال، وجود شایستگی فردی نیز به‌تنهایی دسترسی به منابع یا موفقیت تحول را تضمین نمی‌کند. چارچوب پیشنهادی می‌تواند مبنایی اولیه برای نیازسنجی آموزشی، تعریف رفتارهای مورد انتظار و گفت‌وگو درباره توسعه مدیران باشد. اولویت‌بندی ابعاد باید با نقش مدیر، هدف تحول و شرایط سازمان تناسب داشته باشد. شواهد این مرور برای تعیین مسیر یکسان و مرحله‌ای از مهارت فنی به سایر ابعاد، یا اثبات اثر شایستگی‌ها بر رشد سهم بازار و عملکرد مالی، کافی نیستند.

محدودیت اصلی پژوهش، انتخاب هدفمند منابع و دسترسی به چکیده رسمی سه مطالعه محوری به جای متن کامل آن‌هاست. تفاوت جامعه مطالعات، نقش‌های مدیریتی و سطح تحلیل نیز تعمیم نتایج را محدود می‌کند. چارچوب چهارگانه از بازبینی یک دسته‌بندی اولیه حاصل شده و با داده‌های میدانی یا کدگذاری مستقل چند ارزیاب اعتبارسنجی نشده است. بنابراین، این نتایج باید مبنایی برای بررسی‌های بعدی تلقی شوند، نه اثبات ساختار نهایی شایستگی‌ها.

برای پژوهش‌های آینده، بررسی تناسب ابعاد در صنایع و مراحل رشد سازمان، تدوین شاخص‌های رفتاری با مشارکت مدیران و اعتبارسنجی ابزار سنجش پیشنهاد می‌شود. مطالعات طولی می‌توانند ارتباط ترکیب و ترتیب توسعه شایستگی‌ها را با کیفیت تصمیم و اجرای ابتکارهای دیجیتال بررسی کنند. آزمون نقش اعتماد و فرهنگ نیز به تعیین سطح تحلیل و طراحی مناسب پژوهش نیاز دارد.

منابع

- باباشاهی، جبار، عربی، محمد و شفیع، میثم (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۰(۴)، ۱۲۷-۱۵۰.
<https://doi.org/10.22108/nmrj.2020.120964.1992>
- حسینی‌نسب، سید مهدی، شامی زنجانی، مهدی و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). ارائه چارچوب وظایف مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱-۲۵.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.130495>
- دیده‌خانی، حسین، علیزاده، روح‌اله، شریف‌زاده، محمدشریف و سمیع، روح‌اله (۱۳۹۹). کاربرد روش فراترکیب و دلفی در شناسایی مؤلفه‌ها و پیامدهای کارآفرینی دیجیتال. *نشریه مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۷(۱)، ۸۷-۱۰۰.
<https://doi.org/10.22069/jead.2021.18803.1453>
- غیرتمند، مهدی و جلالی، عبدالعلی (۱۴۰۳). شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتالی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۵۶-۸۱.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202934>

References

- HosseiniNasab, S. M., ShamiZanjani, M. & Gholipor, A. (2021). Defining a Framework for Chief Digital Officer Duties as Digital Transformation Governor in Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-25. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.130495> (in Persian).
- Dideh Khani, H., Alizadeh, R., Sharifzadeh, M. S. & Samiee, R. (2020). Application of meta-synthesis and Delphi techniques in identifying the components and consequences of digital entrepreneurship. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 7(1), 87-100. <https://doi.org/10.22069/jead.2021.18803.1453> (in Persian).
- Gheytratmand, M. & Jalali, A. (2024). Identification of the Competencies of Leaders in the Digital Transformation Environment. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 56-81. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202934> (in Persian).
- Babashahi, J., Arabi, M. & Shafiee, M. (2021). Designing a Competency Model for Digital Marketing Managers with Thematic Analysis Method. *New Marketing Research Journal*, 10(4), 127-150. doi: 10.22108/nmrj.2020.120964.1992 (in Persian).
- Baethge, C., Goldbeck-Wood, S. & Mertens, S. (2019). SANRA—a scale for the quality assessment of narrative review articles. *Research Integrity and Peer Review*, 4, 5. <https://doi.org/10.1186/s41073-019-0064-8>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O. & Sujez Hernandez Munoz, D.

- (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75, 102734. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D. & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens—With new examples of knowledge, skills and attitudes. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>.