

## The Effect of Managers' Leadership Style on Digital Transformation in the Country's Tax Affairs Organization

Mehrdad Mehrkam \*

Ph.D. Student, Production Management and causes, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Zakieh Nasimi 

Master's Student, Strategic Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran

### Abstract

Taxation is one of the vital aspects of development in countries and plays an essential role in advancing the economic progress of countries. For this reason, different countries of the world implement comprehensive plans to improve and transform their tax systems. This study was conducted with the aim of evaluating the leadership style of managers on digital transformation among senior and middle managers of the country's tax affairs organization. A random sample of 44 expert managers was selected. This study used Smart-PLS software for data analysis and was conducted in the summer of 1402. The findings of the study showed that the leadership style of the managers and the digital transformation strategy have an impact on the digital transformation of the tax organization. In other words, it was found that the digital transformation strategy significantly mediates the relationship between managers' leadership style and digital transformation, not a moderating role. In addition, the results showed that managers' leadership style and digital transformation strategy have the greatest impact on digital transformation. The obtained findings have shown that the proposed hypotheses are acceptable.

\* Corresponding Author: Mehrdad.mehrkam@guest.ut.ac.ir

**How to Cite:** Mehrkam, M., Nasimi, Z. (2025). The Effect of Managers' Leadership Style on Digital Transformation in the Country's Tax Affairs Organization, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 13(50), 263-297. DOI: 10.22054/ims.2024.81376.2503

## **1. Introduction**

In today's global landscape, digital transformation is paramount for organizational success. Even government bodies are revamping their tax systems to adapt to evolving environments. However, challenges like skill shortages and resource constraints impede progress. Nonetheless, integrating digital transformation technologies offers numerous benefits, such as enhanced transparency and innovation. Failing to keep up with technological advancements can lead to organizational obsolescence. Thus, thriving in competitive markets requires adeptness in digital transformation, innovation, and emerging technologies, supported by robust implementation strategies.

## **2. Literature Review**

Digital transformation, as a managerial strategy, revolutionizes organizational operations and processes through the integration of digital technologies. These changes encompass the overhaul of products, business procedures, sales avenues, value chains, and business models. Beyond internal and external organizational shifts, digital transformation extends to establishing a distinct market presence both presently and in the future. Embracing this transformation necessitates the organization's agility in adopting new technologies and implementing comprehensive measures. However, digital transformation initiatives must transcend mere technological integration and instead prioritize process re-engineering and alignment among technology, processes, and personnel. Effective leadership and adept change management capabilities are also crucial components in this transformative journey.

### **2-1- The relationship between digital transformation and the leadership style of managers:**

Digital transformation, as an organizational shift towards digital institutional frameworks, hinges on the legitimacy of the organization's belief system. Managers are pivotal in driving the success of this transformation; through strategic programs and effective leadership, they steer organizations toward digital evolution. The leadership style adopted by managers holds significant sway in this process, with studies indicating that a transformational leadership approach yields positive impacts on both organizational innovation and performance. Consequently, the text proposes a hypothesis

asserting that managers' leadership style exerts a positive and noteworthy influence on digital transformation.

**2-2- The relationship between digital transformation and digital transformation strategy:**

Amidst the era of digital transformation, the significance of a well-crafted strategy for managing institutional change is underscored. Digital transformation is characterized as a dynamic and ongoing process necessitating a thorough reassessment of operations, strategy, leadership capabilities, innovation, and business models. In this context, the formulation of a digital strategy, encompassing both corporate and business strategies, emerges as a primary driver of success in digital transformation endeavors. Consequently, a hypothesis is posited, asserting that the digital transformation strategy exerts a positive and substantial impact on digital transformation outcomes.

**2-3- The relationship between managers' leadership style and digital transformation strategy:**

This text emphasizes the crucial role of the Chief Digital Officer (CDO) in operationalizing digital strategy and ensuring its alignment with the company's mission and goals. Ineffective implementation of digital strategy by senior managers and employees hinders reaping benefits from digital transformation. Successful utilization of digital transformation requires organizations to develop robust digital strategies and drive digital transformation efforts under senior executives' leadership. The text presents a hypothesis asserting that managers' leadership style significantly and positively affects digital transformation strategy.

**2-4- Digital transformation strategy mediation:**

The text highlights the significance of a well-designed and efficiently executed digital transformation strategy in guiding organizational digital transformations. Additionally, it proposes a hypothesis suggesting that the digital transformation strategy serves as a mediator in the relationship between managers' leadership style and the organization's digital transformation.

### **2-5- Moderation of digital transformation strategy:**

The text defines digital strategy as a series of strategic IT and information systems actions directed by managerial decisions regarding the utilization of current infrastructure. It suggests that even if managers excel in handling risk and uncertainty, if their actions don't align with existing strategies, digital transformation might not yield desired outcomes. Consequently, the text hypothesizes that the digital transformation strategy moderates the relationship between managers' leadership style and the organization's digital transformation.

### **3. Methodology**

**Type of Research:** This research is applied and descriptive-survey in nature, aimed at examining the relationship between managers' leadership style and digital transformation.

**Population and Sample:** The statistical population includes 50 middle and senior managers of the country's tax affairs organization. Based on Morgan's table, 44 managers with sufficient knowledge of digital transformation processes were selected as the sample. Simple random sampling was used to select the managers.

**Data Collection Tools:** Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires. The interviews aimed to identify the managers' level of knowledge about digital transformation and the existing challenges. The questionnaires included both closed and open-ended questions and assessed various aspects of leadership style and digital transformation strategy.

**Findings:** The results indicated that the level of familiarity of managers with digital transformation concepts varies, and this difference depends on factors such as work experience and managerial role.

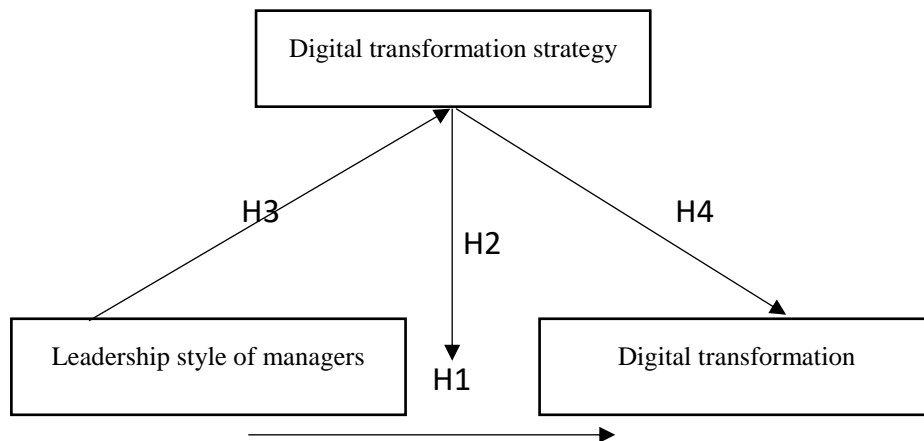
**Data Analysis Method:** For data analysis, structural equation modeling using Partial Least Squares (PLS) was employed. This method includes two models: the measurement model (examining the relationship between observable and latent variables) and the structural model (investigating the relationships among latent variables).

### **4. Results**

This study emphasizes the dual nature of digital transformation,

presenting both challenges and opportunities for organizations, including government bodies like tax authorities. The implementation of the taxpayer system serves as a successful example of digitalizing tax processes, demonstrating how technology can improve efficiency and transparency while minimizing redundancy. The role of managers in driving digitalization is crucial, requiring adept leadership and strategic approaches. Furthermore, the study highlights the digital transformation strategy's pivotal role as a mediator between managers' leadership style and organizational digital transformation. However, the finding that the strategy does not moderate this relationship suggests a nuanced perspective influenced by research context and environmental factors. Overall, the text underscores the importance of digital transformation for organizational success, advocating for strategic planning, effective leadership, and prudent technological adoption.

**Figure 1. Conceptual model**



### 5.conclsnion

According to the statistical results, one of the factors that influence the digital transformation is the leadership style of managers. Organizational managers directly influence digital transformation; Therefore, managers should provide the necessary platform for moving towards digitalization for the employees and the organization so that the organization can move in this direction.


As the statistical results showed, digital transformation strategy has an impact on digital transformation. When organizations are going to move towards digitalization, they must abandon their traditional processes and change them to modern ones; Therefore, in order to do this correctly, the strategy of the organization needs to be changed and designed according to the new goals of the organization, which is digitization, so that the organization can move in the right direction. In the absence of a suitable strategy, the organization will deviate from its path and digitization will not happen.


Finally, we used a cross-sectional research design while the discussion of digital transformation and digitalization happens over time; Therefore, it is suggested to use a time study to examine the growth of digital transformation implementation and capture the lessons learned over time.

**Keywords:** Managers' Leadership Style, Digital Transformation, Digital Transformation Strategy, Tax Affairs Organization.



## تأثیر سبک رهبری مدیران بر تحول دیجیتال در سازمان امور مالیاتی کشور

مهرداد مهرکام \*  دکتر، مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

زکبه نسیمی  دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

مالیات، یکی از جنبه‌های حیاتی توسعه در کشورها است و نقش اساسی در پیشبرد پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می‌کند. به همین دلیل، کشورهای مختلف جهان برنامه‌ریزی‌های جامعی را برای بهبود و تحول نظام‌های مالیاتی خود اجرا می‌کنند. این مطالعه باهدف ارزیابی سبک رهبری مدیران بر تحول دیجیتال در میان مدیران ارشد و میانی سازمان امور مالیاتی کشور انجام شده است. یک نمونه‌ی تصادفی شامل ۴۴ نفر از مدیران خبره انتخاب شد. این مطالعه از نرم‌افزار Smart-PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد و در تابستان ۱۴۰۲ انجام شد. یافته‌های مطالعه نشان داد که سبک رهبری مدیران و استراتژی تحول دیجیتال بر تحول دیجیتال سازمان مالیاتی تأثیرگذار هستند؛ به عبارت دیگر مشخص شد که استراتژی تحول دیجیتال به‌طور قابل توجهی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و تحول دیجیتال نقش واسطه‌گری دارد نه نقش تعدیل‌گر. علاوه بر این نتایج نشان داد که سبک رهبری مدیران و استراتژی تحول دیجیتال بیشترین تأثیر را بر تحول دیجیتال دارند. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داده است که فرضیه‌های پیشنهادی قابل قبول است.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری مدیران، تحول دیجیتال، استراتژی تحول دیجیتال، سازمان امور مالیاتی.

## مقدمه

ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که در آن تحول دیجیتال به موضوعی اساسی در سراسر جهان تبدیل شده و نقشی حیاتی در تعیین استراتژی‌های تجاری سازمان‌ها ایفا می‌کند. با ظهور فناوری‌های نوآورانه، تغییرات در محیط کسب و کار با سرعت زیادی رخ می‌دهد. این شرایط باعث می‌شود که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت، تنها گزینه‌ای که داشته باشند، تطبیق سریع با این تغییرات باشد. در صورتی که این سازمان‌ها نتوانند واکنش مناسبی نشان دهند و با تحولات فناورانه هماهنگ نشوند، احتمالاً از صحنه رقابت خارج شده و به‌طور کلی از بازار حذف خواهند شد. این امر نشان‌دهنده ضرورت انطباق سریع و مؤثر با دینامیک‌های جدید در محیط کسب و کار است.

سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، به‌طور جدی در حال بررسی فرصت‌هایی هستند تا فناوری‌های تحول دیجیتال در حال ظهور برای افزایش چابکی سازمانی و انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با محیط‌های متغیر و برآورده کردن خواسته‌های دولت و ذینفعان را فراهم کنند. با این حال، سازمان‌های بخش دولتی هنوز با موانع زیادی برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال مواجه هستند؛ مانند فقدان مهارت‌های اداری، در دسترس نبودن داده‌ها، کمبود منابع، فقدان قابلیت‌های فناوری (فراریس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) و عدم اطمینان محیطی مرتبط با مدیریت دولتی (اولیوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). علی‌رغم این مشکلات، پیاده‌سازی فناوری‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های بخش دولتی دارای مزایای بسیاری مانند شفافیت و پاسخگویی بهتر، دسترسی بهتر به داده‌های دولتی، حمایت از نوآوری، زنجیره تأمین پاسخگو، بهبود خدمات دولتی، حمایت از طرح‌های زیست‌محیطی، تشویق مشارکت و مزایای عملیاتی است (آلتایار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ سیپما<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ النعیمی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

- 
1. Ferraris
  2. Oliva
  3. Altayar
  4. Seepma
  5. AlNuaimi



مک گرث و مک مأنوس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) گزارش دادند امروزه بسیاری از رهبران کسب و کار در سرمایه گذاری، تحول دیجیتال و رسیدن به بهترین ها عجله دارند که این منجر به شکست های سنگین تبدیل دیجیتالی می شود و باعث خروج مدیریت، اخراج کارکنان و یک استراتژی بازگشت به اصول می شود و در آن تلاش های دیجیتال کنار گذاشته می شوند، بنابراین در مرحله پروژه آزمایشی باقی می ماند (سیبل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). علت اصلی این امر، گسست فزاینده بین حرف و عمل است که با شکاف مداوم استراتژی - اجرا همراه است (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). با این حال برای اینکه سازمان ها موفق بمانند و در محیط آشفته بازار امروزی بقای خود را حفظ کنند، باید با چالش هایی مقابله کنند که تحول دیجیتال، نوآوری، مجموعه مهارت ها و سایر فناوری های جدید در حال ظهور ایجاد می کنند (اسکوتو، مگنی و نیکوترا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). با این وجود، بسیاری از سازمان ها با تحول دیجیتال شکست می خورند، زیرا آن ها با تغییرات تکنولوژیک بدون ایجاد برنامه های جامع و استراتژی های دیجیتال منسجم شروع می کنند (استفانوا و کاباکچیوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، برسیانی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

با اینکه دیجیتالی شدن شیوه های عملیاتی هر سازمان را تغییر داده، اما به تنهایی قادر به دگرگونی کامل سازمان نیست. آنچه به یک سازمان کمک می کند تا به چنین تحولی دست یابد، بینش و تصمیم گیری مدیران آن است که دیجیتالی شدن را به نیازهای نوظهور سازمان پیوند می دهند. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که سازمانشان طرز فکرهای دیجیتال و استراتژی های لازم برای مواجهه با چالش های ناشی از فناوری های دیجیتال را تقویت و توسعه می دهد (ویال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

در کشور ایران جایگاه و موقعیت سازمان امور مالیاتی به عنوان یکی از بخش های

- 
1. McGrath & McManus
  2. Siebel
  3. Li
  4. Scuotto, Magni, Palladino & Nicotra
  5. Stefanova & Kabakchieva
  6. Bresciani
  7. Vial

اقتصادی دولت بسیار مهم است؛ اما با این وجود پیشرفت و توسعه‌ی آن با دشواری‌ها و حساسیت‌هایی روبروست. با ظهور انقلاب صنعتی چهارم و گسترش اقتصاد دیجیتال، تغییرات و نوآوری‌ها در حوزه‌های مالی و اقتصادی با سرعت بیشتری رخ می‌دهند. پدیده‌های جدیدی مانند اکوسیستم دیجیتالی نیز تأثیرات قابل توجهی در این حوزه‌ها ایجاد کرده‌اند. سیستم‌های مالیاتی اغلب از نوع پیچیده و بزرگ هستند و تغییر در فرایندهای مالیاتی، یکی از ویژگی‌های کلان این سامانه‌ها محسوب می‌شود. رشد و پیشرفت این سیستم به بلوغ سازمانی، آمادگی دیجیتالی و پذیرش تغییرات در سازمان متکی است.

امروزه ادارات مالیاتی، با توجه به کار با حجم زیادی از داده‌ها، توجه به تعامل با ذینفعان، انعطاف‌پذیری ساختاری و توسعه مهارت‌های جدید، به شدت شبیه به شرکت‌های دیجیتال پیشرفته هستند. این ادارات به عنوان پلتفرم‌های کسب و کار دیجیتال عمل می‌کنند، زیرا با حفظ تعامل مداوم با ذینفعان مالیاتی و افزایش شفافیت در عملیات خود، می‌توانند بهبودهای اساسی در اجرای وظایف خود داشته باشند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اگرچه واژه «تحول دیجیتال» در ادبیات علمی به کار می‌رود، اما درباره‌ی تعریف دقیق این مفهوم، اجماع نظری وجود ندارد (نادیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تحول دیجیتال یک رویکرد مدیریتی است که به صورت بنیادین فعالیت‌ها و فرایندهای درونی و بیرونی سازمان را با استفاده از فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال تغییر می‌دهد. بازطراحی و تغییر محصولات، فرایندهای کسب و کار، کانال‌های فروش، زنجیره ارزش و مدل‌های کسب و کار به وسیله فناوری‌های دیجیتال، تحول دیجیتال تعریف شده است (هس، مت، بنلیان و ویزباک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

تحول دیجیتال نه تنها به تغییرات در فرایندهای کسب و کار، عملیات جاری و

---

1. Nadeem

2. Hess, Matt, Benlian & Wiesböck

قابلیت‌های سازمانی اشاره دارد، بلکه حضور متفاوت در بازارهای فعلی و آینده را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. واژه «تحول»، در مقابل «تغییر»، به اقدامات گسترده‌ای اشاره دارد که سازمان برای سازگاری با فناوری‌های نوین باید انجام دهد؛ بنابراین، تحول دیجیتال به‌عنوان یک استراتژی جامع در گستره سازمان تلقی می‌شود که از حد فکر به اجزای دیجیتال فراتر رفته و با توجه جامع به فرصت‌ها و ریسک‌های مترتب بر فناوری‌های دیجیتال، شکل می‌گیرد.

تحول دیجیتال بر همه جنبه‌های سازمان‌ها تأثیرگذار است و اقدامات تحول دیجیتال نیازمند هماهنگی میان فناوری‌ها، فرایندها و کارکنان است. از این رو باید مدیران تحول دیجیتال فهم درستی از تأثیرات دیجیتالی شدن بر سازمان و کارکنان داشته باشند. در حال حاضر برنامه‌های تحول دیجیتال با تمرکز بیشتر بر فناوری اطلاعات در حال اجراست؛ این نگاه فناوری محور، اغلب با شکست مواجه خواهد شد چراکه این رویکرد بیشتر به اتوماسیون فرایندهای کسب و کار موجود منجر می‌شود تا تلاشی نظام‌مند در جهت بازمهندسی فرایندها برای اجرای مدل‌های کسب و کار نوین نماید. سازمان‌ها بر دیجیتالی شدن سرمایه‌گذاری می‌کنند بدون اینکه تغییرات ضروری را در خود ایجاد کنند و به‌نوعی جنبه‌های سازمانی و انسانی پویای دیجیتالی شدن مورد غفلت واقع می‌شود. در تحول دیجیتال هم‌راستایی کارکنان، فرایندها، فرهنگ و ساختار سازمانی از الزامات است. برای رسیدن به موفقیت در این گذار سازمانی، دو عامل حیاتی باید به‌دقت مدنظر قرار گیرند:

۱. چستی فناوری (قابلیت‌های دیجیتال): این عامل به همان اندازه که به قابلیت‌های دیجیتال اشاره دارد، شامل ایجاد تجربه مثبت دیجیتال برای ذینفعان، بهبود فرآیندهای داخلی سازمان و بازسازی مدل کسب و کار است.

۲. چگونگی رهبری تحول (قابلیت‌های رهبری مدیران): این عامل به توانایی مدیران در رهبری فرآیند تحول اشاره دارد که شامل توانایی خلق چشم‌انداز دیجیتال، جلب مشارکت فعال تمامی ذینفعان، تمرکز بر حاکمیت دیجیتال و قابلیت رهبری در حوزه

فناوری است.

قابلیت‌های دیجیتال شامل سه عنصر اصلی است: ایجاد تجربه خوشایند دیجیتال برای ذینفعان، ارتقای فرایندهای داخلی سازمانی و بازآفرینی مدل کسب و کار. توانایی ایجاد چشم‌انداز در این حوزه، جلب مشارکت مشتاقانه تمامی کارکنان، توجه بر تأثیر تحول دیجیتال و توانایی استفاده درست از این تحول و پیش بردن امور در زمینه فناوری از قابلیت‌های رهبری مدیران در این زمینه است (وسترمن، بونت و مک آفی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مهم این است در نظر داشته باشیم، برای اینکه تحولات در دنیای دیجیتال موفقیت‌آمیز باشند به جای تمرکز صرف بر محتوای تغییر باید بر چگونگی راهبری تغییر نیز توجه کنیم.

در مرحله گذار این تحول، رهبری به‌عنوان یک جنبه حیاتی تلقی می‌شود و چالش‌های مدیریتی و نقش مهم کارکنان به‌عنوان چالش اصلی در تحول دیجیتال مورد توجه قرار می‌گیرد (وسترمن، بونت و مک آفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). درحالی که تحول دیجیتال عمدتاً در زمینه‌های تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما سازمان‌های دیگر مانند دولت‌ها، نهادهای زیرمجموعه بخش دولتی و خصوصی و دیگر سازمان‌هایی که درگیر مقابله با چالش‌های اجتماعی مانند آلودگی هوا، جمعیت سالخورده، سلامت و... هستند سعی در حل مشکلات و بهبود خدمات خود با استفاده از فناوری‌های جدید و نوظهور هستند.

### رابطه تحول دیجیتال و سبک رهبری مدیران

تحول دیجیتال نشان‌دهنده یک تغییر سازمانی در ترتیبات نهادی فعال دیجیتال است که در زمینه‌ها و سازمان‌ها پخش می‌شود. برای دستیابی به موفقیت، تحول دیجیتال باید در چارچوب نظام اعتقادی سازمان به رسمیت شناخته شود (هینگز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

مدیریت به‌عنوان یک عنصر اساسی از ارزش‌های سازمانی و سیستم‌های اعتقادی در نظر گرفته می‌شود. هنگامی که سازمان‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند، مدیریت نیز باید

---

1. Westerman, Bonnet & McAfee

2. Westerman, Bonnet & McAfee

3. Hinings

تغییر کند و سازگار شود (بیگارت و همیلتون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷).

سازمان‌ها با تغییر واقعی نحوه عملکرد و ارائه محصولات و خدمات خود و با ترویج فرهنگ‌های دیجیتالی که شکوفا می‌شود، به سمت تحول دیجیتال می‌روند (برسیانی، فراریس، رومانو و سانتورو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ چیریچی، تورتورا، دل گیودیس و کواکوارلی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱) و این موضوع بدون مدیرانی که برنامه‌هایی برای کار ایجاد می‌کنند و ذی‌نفعان را به سمت عمل سوق می‌دهند، امکان‌پذیر نخواهد بود (سینگر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

مدیران می‌توانند از طریق سه عادت به شرکت‌ها برای موفقیت در عصر دیجیتال کمک کنند: (۱) پیروی از روند فناوری‌های نوظهور (۲) تعیین جهت تغییر دیجیتال و استراتژی سرمایه‌گذاری (۳) هدایت تیم به سمت تغییر سریع و دقیق (سویفت و لانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). مدیران با ذهنیت تحول دیجیتال، به‌عنوان «مدیران دیجیتال» شناخته می‌شوند و می‌توانند سازمان‌های شبکه‌ای مشترک ایجاد کنند و شایستگی‌های دیجیتالی را بیابند (فرانکوسکا و رزچیک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ برسیانی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

مدیریت تحول‌آفرین به‌طور خاص در ادبیات تحول دیجیتال برجسته شده که مدیریت را در یک محیط دیجیتال بررسی می‌کند. مدیران تحول‌آفرین اعتماد ایجاد می‌کنند، به دنبال توسعه مدیریت در دیگران هستند، از خودگذشتگی نشان می‌دهند، به‌عنوان عوامل اخلاقی عمل می‌کنند و خود و کارکنانشان را بر اهدافی متمرکز می‌کنند که فراتر از نیازهای فوری گروه کاری است (آولیو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). از این رو، مدیریت دیجیتال ترکیبی از سبک مدیریت تحول‌آفرین و فناوری دیجیتال در نظر گرفته می‌شود (دی وال<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Biggart & Hamilton
2. Bresciani, Ferraris, Romano & Santoro
3. Chierici, R., Tortora, D., Del Giudice, M., & Quacquarelli
4. Sainger
5. Swift & Lange
6. Frankowska & Rzeczycki
7. Bresciani
8. Avolio
9. De Waal

ادبیات موجود نشان می‌دهد که مدیر تحول‌آفرین قابلیت نوآوری سازمان‌ها را که پایه و اساس تحول دیجیتال است، تسهیل می‌کند (ساسموکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ النعیمی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). آردی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مدیریت دیجیتال را از دیدگاه مدیر تحول‌آفرین بررسی و مشخص کردند که مدیر تحول‌آفرین دیجیتال به‌طور مثبت بر نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین با توجه به مطالبی که گفته شد فرضیه‌ی زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱ (H1): سبک رهبری مدیران بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### رابطه بین تحول دیجیتال و استراتژی تحول دیجیتال

داسین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۲) مفهوم نهادزدایی را در زمینه وسیع‌تر تغییر نهادی مورد مطالعه قرار دادند. امروزه باورها و اعمال سنتی به دلیل باورها و اعمال جدید ضعیف شده و از بین رفته است. اهمیت داشتن یک استراتژی عالی برای مدیریت این تغییر را برجسته می‌کند.

سودابی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳) استراتژی را با سه جنبه مرتبط به هم تعریف کردند: (۱) شیوه‌ها که به انواع معمول رفتار اشاره دارد که کارکنان در فعالیت‌های استراتژیک خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. (۲) پراکسیس که نشان‌دهنده فعالیت‌هایی است که توسط استراتژی‌های مشخص و آشکار هدایت می‌شوند (۳) تمرین‌کنندگان که کارکنانی هستند که بر اساس تحصیلات و تجربه‌شان کار استراتژی را اجرا می‌کنند و با آن درگیر می‌شوند. با این حال، تحول دیجیتال یک پروژه یا برنامه معمولی نیست که به سرعت در یک‌زمان برنامه‌ریزی شده معرفی و اجرا شود. در عوض، باید به‌عنوان یک فرایند پویا و مداوم درک شود (لیپسمایر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). داده‌ها باید به‌طور مداوم جمع‌آوری، مرتب و به‌طور

- 
1. Sasmoko
  2. Li
  3. AlNuaimi
  4. Ardi
  5. Dacin
  6. Suddaby
  7. Lipsmeier

ایمن ذخیره شوند تا در محیط دیجیتالی اجرا شوند و از تحلیل‌ها پشتیبانی کنند تا بتوانند خروجی معنی‌داری در یک حلقه بازخورد ایجاد کنند. هم‌چنین داده‌های استخراج‌شده باید برای گسترش همه کارکنان و سازمان پردازش شوند (کورینانی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، تحول دیجیتال مستلزم بازنگری جامع در عملیات، استراتژی، مهارت‌های رهبری، قابلیت نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار شرکت است (شورتتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ کورینانی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

اگرچه تحول دیجیتال فرصت‌های زیادی را برای شرکت‌های امروزی ارائه می‌کند؛ اما چون با مفهوم کاملاً تثبیت‌شده تحول‌سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات متفاوت است، بسیاری از دانشگاهیان و متخصصان برای درک آن تلاش می‌کنند (وسل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این به دلیل پیچیدگی فرایندهای تحول دیجیتال است، زیرا شامل فناوری، چشم‌انداز روشن و استراتژی دیجیتالی دقیق برای تکمیل مراحل لازم است. به عبارت دیگر، تحول دیجیتال مستلزم تجدید ساختار سازمانی هدفمند است و پیامدهایی برای معیارهای مورد استفاده در تنظیم عملکرد دارد (ور هوو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

توسعه یک استراتژی دیجیتال که شامل استراتژی‌های شرکتی و تجاری است، عامل اصلی موفقیت در تحول دیجیتال بوده است (پورفیریو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۲ (H2): استراتژی تحول دیجیتال بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری

دارد.

### رابطه بین سبک رهبری مدیران و استراتژی تحول دیجیتال

نقش مدیر ارشد دیجیتال به عنوان کلید عملیاتی کردن استراتژی دیجیتال و اطمینان از

- 
1. Correani
  2. Schwertner
  3. Correani
  4. Wessel
  5. Verhoef
  6. Porfírio

همسویی آن باهدف و مأموریت شرکت است (هنریت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). اگر مدیران ارشد و کارکنان نتوانند به طور مؤثر استراتژی دیجیتال را پیاده سازی کنند، نمی توانند از تحول دیجیتال بهره مند شوند. سازمان هایی که بر توسعه استراتژی های دیجیتال جامد تمرکز می کنند می توانند از آنها برای هدایت تحول دیجیتال و بهبود فرایندهای تصمیم گیری مدیران ارشد استفاده کنند (میکالف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو فرضیه زیر پیشنهاد می شود:

فرضیه ۳ (H3): سبک رهبری مدیران بر استراتژی تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### میانجی گری استراتژی تحول دیجیتال

شکل دهی استراتژی تحول دیجیتال را می توان اولین گام به منظور پیاده سازی تحول دیجیتال دانست (مت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ هس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ چانیاس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ ندیم<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ چانیاس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) هر سازمانی برای تحول دیجیتال، نیازمند استراتژی مشخصی می باشد و تنها با شکل دهی یک استراتژی اثربخش و متناسب است که امکان تحقق اهداف تحول دیجیتال برای آن ممکن می شود.

استراتژی تحول دیجیتال، راهبرد سازمان را در نحوه رهبری و پیاده سازی تحول دیجیتال مشخص می کند و بینش لازم را در خصوص چگونگی طراحی و اجرای استراتژی دیجیتال کسب و کار در سازمان ایجاد می نماید (هس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در عمل شکل دهی استراتژی تحول دیجیتال، امری پرچالش است، چراکه تحول دیجیتال شامل بازنگری اساسی سازمان در مورد همه ابعاد آن، مانند نحوه انجام فعالیت ها، فرایندها، مدل

- 
1. Henriette
  2. Mikalef
  3. Matt
  4. Hess
  5. Chanias
  6. Nadeem
  7. Chanias
  8. Hess



کسب و کار، مدل رهبری و نحوه تعامل با ذی‌نفعان است و اگر سازمانی این ابعاد را نادیده بگیرد و یا مسیری متفاوت را انتخاب کند، می‌تواند طی چند سال از صحنه رقابت حذف شود. از این رو فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۴ (FH): استراتژی تحول دیجیتال رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران و تحول دیجیتال را میانجی‌گری می‌کند.

### تعدیل‌گری استراتژی تحول دیجیتال

پورفیریو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) استراتژی دیجیتال را مجموعه‌ای از ابتکارات استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی می‌دانند که توسط تصمیمات مدیران در مورد بهره‌برداری از زیرساخت‌های موجود هدایت می‌شود. در نتیجه، مهم نیست که مدیران با استعداد چقدر در رویارویی با ریسک و عدم قطعیت هستند یا چقدر خوب تعادل انعطاف‌پذیری و کارایی را مدیریت می‌کنند، اگر این فعالیت‌ها با استراتژی‌های خوب همسو نباشند، همه چیز بیهوده است (تیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۵ (H5): استراتژی تحول دیجیتال رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران و تحول دیجیتال را تعدیل‌گری می‌کند.

حسینی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان «ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان» انجام دادند. در این تحقیق، به‌منظور بررسی شایستگی‌های موردنیاز برای یک مدیر ارشد دیجیتال (به‌عنوان اساسی‌ترین سازوکار حکمرانی در حوزه تحول دیجیتال)، از استراتژی دو مرحله‌ای برای تبیین مدل شایستگی استفاده شده است. در گام نخست، با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد این شایستگی و همچنین شایستگی‌های یک مدیر ارشد دیجیتال شناسایی شده و سپس باهدف اصلاح و تکمیل مدل حاصل از فراترکیب، از مصاحبه با خبرگان استفاده شده تا مدلی

---

1. Porfírio  
2. Teece

جامع برای شایستگی‌های مدیران ارشد دیجیتال تدوین گردد. در نهایت، این مدل با ۷۱ شایستگی در چهار بُعد «خصیصه‌های فردی»، «مهارت‌های حرفه‌ای»، «دانش کسب و کاری» و «دانش فنی» تبیین شده است. مشخص شد که خصیصه‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای، محل اتفاق نظر بین اکثر مدیران ارشد این سطح است، باین حال، تمایز شایستگی‌های مدیران ارشد دیجیتال در دامنه معلومات فنی و شناخت گسترده از فناوری‌های دیجیتال مشخص شده است. مدیران ارشد دیجیتال باید دانش گسترده‌ای از معلومات فنی و کسب و کار داشته باشند تا بتوانند شایستگی حکمرانی در تحول دیجیتال سازمان را داشته باشند.

توکلی راد و سادات میری (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان «تحول‌گرایی حکمرانی: از دولت الکترونیک تا حکمرانی دیجیتال» انجام دادند. در این تحقیق کیفی، با مرور نظام‌مند ۳۵ پژوهش در حوزه «حکمرانی دیجیتال» از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱، نتایج نشان می‌دهد که مدل تحول‌گرایی حکمرانی به عنوان یک مدل تطبیقی توانمند است که شرایط سازمانی و فرهنگی موردنیاز برای انتقال از «دولت الکترونیک» به «حکمرانی دیجیتال» را بهبود می‌بخشد. این مدل، با گذار تدریجی و برنامه‌ریزی مناسب، مردم را در مرکز ساماندهی مجدد مکانیسم‌های حکمرانی قرار می‌دهد؛ بنابراین، این مطالعه به این نتیجه می‌رسد که مشارکت شهروندان به عنوان هدف اصلی استراتژی‌های تحولی در حوزه حکمرانی دیجیتال تلقی می‌شود. مدل تحول‌گرایی حکمرانی این هدف را با مفهوم حکمرانی دیجیتال بهبود می‌بخشد و شرایط لازم برای مشارکت فعال شهروندان در فرآیندهای حکمرانی را فراهم می‌کند.

شورکی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان «مدل شایستگی رهبران کسب و کار باهدف پایداری در عصر تحول» را انجام داد. در این تحقیق، ارتباط و تأثیر تکنولوژی‌های دیجیتال بر مدیریت منابع انسانی پایدار موردبررسی قرار گرفته است. روش تحقیق در این پژوهش به صورت ترکیبی کیفی و کمی بوده است. در ابتدا، با استفاده از روش فراترکیب و با بررسی سیستماتیک مقالات فارسی و انگلیسی معتبر، ابعاد نهایی موردبررسی در سه حوزه

تکنولوژی دیجیتال، مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مدیریت منابع انسانی پایدار، استخراج شدند. در مرحله بعدی، با استفاده از روش کمی سکا، تأثیر تکنولوژی‌های دیجیتال بر مدیریت منابع انسانی با رویکرد پایداری، وزن‌دهی شده و سپس تأثیر نتایج به‌دست آمده از این مرحله بر پایداری کسب‌وکار نیز وزن‌دهی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مواردی همچون توجه به سلامت کارکنان و مدیریت استعدادها، به‌عنوان مسائل اساسی در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار محسوب می‌شوند و نقش مهمی در تحقق چشم‌انداز آن ایفا می‌کنند. همچنین، بیشترین تأثیرگذاری این اقدامات در بعد پایداری زیست‌محیطی سازمان قابل مشاهده است.

النعیمی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «تسلط بر تحول دیجیتال: پیوند میان رهبری، چابکی و استراتژی دیجیتال» را انجام دادند. این مطالعه توضیح می‌دهد که چگونه رهبری تحول دیجیتال و چابکی سازمانی بر تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارند و استراتژی دیجیتال به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده ایفای نقش می‌کند. نتایج ما نشان داد که رهبری تحول دیجیتال و چابکی سازمانی به‌طور مثبت بر تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارند و رهبری تحول دیجیتال بر چابکی سازمانی نیز تأثیرگذار است. یافته‌های مطالعه ما همچنین نشان می‌دهد که چابکی سازمانی رابطه بین رهبری تحول دیجیتال و تحول دیجیتال را میانجی‌گری می‌کند. نتایج ما درک پیشرفته‌ای از تأثیر رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی بر تحول دیجیتال و نقش استراتژی دیجیتال ارائه می‌دهد. یافته‌های این مطالعه به پرسش‌های اساسی درباره چگونگی ارتقای سبک رهبری و ترویج چابکی سازمانی در بخش عمومی برای بهبود تحول دیجیتال پاسخ می‌دهد.

گارما سینگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان «رهبری در عصر دیجیتال: مطالعه‌ای بر نقش رهبر در این دوره تحول دیجیتال» انجام داد. این مطالعه توضیح می‌دهد که موفقیت تحول دیجیتال به این بستگی دارد که رهبران چگونه از فناوری دیجیتال برای رشد سازمان استفاده می‌کنند. ارجاعاتی به گزارش‌های مختلف نظرسنجی و نمونه‌هایی از رهبران و

---

1. Al-Naimi  
2. Garma Singer

سازمان‌های مختلف آورده شده است تا ثابت کند که چشم‌انداز رهبران، آینده‌نگری و نحوه استفاده آن‌ها از فناوری دیجیتال برای بهره‌وری سازمانی اهمیت دارد. ابعاد مختلف سازمانی که توسط رهبران برای بهره‌گیری از فناوری دیجیتال در سازمان دگرگون شده‌اند نیز مورد بحث قرار گرفته است. مقاله همچنین به بزرگ‌ترین مانعی که رهبران در زمان تحول دیجیتال یا جذب فناوری دیجیتال در مدل سازمانی خود با آن مواجه می‌شوند، پرداخته و راهکارهایی برای غلبه بر این مانع پیشنهاد می‌کند. در پایان مقاله، نتیجه‌گیری‌ای در مورد اهمیت رهبر در این عصر دیجیتال برای برتری سازمانی ارائه شده است. به‌طور کلی، این مقاله پژوهشی می‌تواند در نشان دادن اهمیت موقعیت رهبران و تصمیم‌گیری آن‌ها برای برتری سازمانی در دنیای دیجیتالی شده مفید باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که درصدد بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و تحول دیجیتال است. بر اساس شیوه جمع‌آوری داده‌ها یک مطالعه توصیفی است که با روش پیمایشی انجام می‌شود. مطالعات توصیفی-پیمایشی به دنبال بررسی وضعیت موجود در یک جامعه آماری خاص هستند و با استفاده از ابزارهایی مانند پرسشنامه و مصاحبه، به جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها می‌پردازند.

نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران میانی و ارشد سازمان امور مالیاتی کشور است که تعداد کل آن‌ها ۵۰ نفر می‌باشد. برای تعیین تعداد نمونه آماری مناسب، از جدول مورگان استفاده شده است. طبق این جدول، ۴۴ نفر از مدیرانی که آشنایی قابل توجهی با مفاهیم و فرآیندهای تحول دیجیتال دارند و به نوعی می‌توان آن‌ها را دارای تسلط کافی برای مدیریت و هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی‌سازی دانست، به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده که به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا به‌صورت منصفانه و بدون جانب‌داری خاص، نمونه‌ای از مدیران را برای شرکت در مطالعه انتخاب کنند.

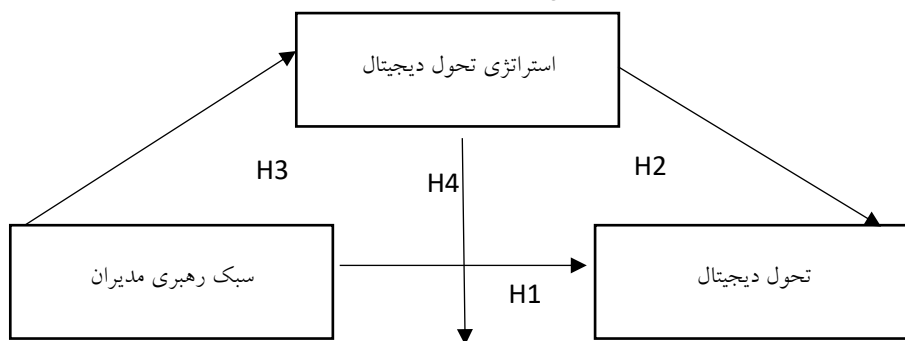
ابزار گردآوری داده‌ها: داده‌های این پژوهش از طریق دو ابزار اصلی جمع‌آوری شده است: مصاحبه و پرسشنامه. در مرحله نخست، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد سازمان باهدف دستیابی به اطلاعات کیفی و دریافت نظرات عمیق آن‌ها در زمینه تحول دیجیتال انجام شد. این مصاحبه‌ها به شناسایی سطح دانش مدیران از فرآیند تحول دیجیتال و همچنین اقدامات جاری سازمان در راستای دیجیتالی شدن کمک کرد. برای ارزیابی دانش مدیران، سه سؤال کلیدی در مصاحبه مطرح شد: ۱. تعریف مدیران از تحول دیجیتال: مدیران چگونه مفهوم تحول دیجیتال را در سازمان خود درک می‌کنند؟ ۲. اقدامات انجام‌شده و در حال انجام برای دیجیتالی‌سازی فرآیندها: چه فعالیت‌هایی در سازمان برای دستیابی به تحول دیجیتال صورت گرفته یا در حال اجرا است؟ ۳. چالش‌های موجود در مسیر دیجیتالی شدن: مدیران چه موانع و چالش‌هایی را در فرآیند دیجیتالی شدن سازمان تجربه کرده یا پیش‌بینی می‌کنند؟

نتایج نشان داد که برخی از مدیران به‌طور متوسط با مفاهیم و اهداف تحول دیجیتال آشنایی دارند، درحالی‌که تعداد دیگری از مدیران در سطح بالاتر و با آگاهی بیشتری در این زمینه فعالیت می‌کنند. این تفاوت در سطح دانش به عوامل مختلفی مانند تجربه کاری، حوزه فعالیت و نقش مدیریتی آن‌ها در فرآیندهای تحول دیجیتال بستگی داشت. پس از تحلیل داده‌های کیفی و آگاهی از دیدگاه مدیران ارشد، مدیران میانی که به‌طور مستقیم درگیر مباحث تحول دیجیتال بودند، شناسایی و به پژوهش معرفی شدند. در این مرحله، پرسشنامه‌هایی به‌صورت کتبی در میان مدیران ارشد و میانی توزیع شد تا نظرات و تجربیات آن‌ها در حوزه‌های مختلف مدیریتی و تحول دیجیتال گردآوری شود. پرسشنامه‌ها شامل سؤالات بسته و باز بوده و به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که جنبه‌های مختلف سبک رهبری و استراتژی تحول دیجیتال را پوشش دهند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها پیش از توزیع مورد تأیید قرار گرفت تا از دقت و صحت نتایج اطمینان حاصل شود. در قسمت یافته‌ها روایی و پایایی پرسشنامه مشخص شده است.

روش تحلیل داده‌ها: در این پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل

مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش به بررسی هم‌زمان دو مدل می‌پردازد: مدل اندازه‌گیری که این مدل ارتباط بین متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند. هدف این مرحله ارزیابی این است که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای آشکار اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر و مدل ساختاری که این مدل به بررسی ارتباط بین متغیرهای پنهان می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه این متغیرها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

شکل ۱. مدل مفهومی اولیه



### یافته‌ها

بررسی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۰ درصد آنان زن می‌باشد. میانگین سابقه کار پاسخ‌دهندگان ۱۴/۲۵ سال و میانگین سن آنان ۴۰ سال می‌باشد. ۳۱/۸ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس، ۵۴/۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۳/۶ درصد نیز دارای مدرک دکتری می‌باشند.

در مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی نیز هم‌زمان دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد: مدل اندازه‌گیری که ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند و مدل ساختاری که ارتباط متغیرهای پنهان با یکدیگر را اندازه‌گیری می‌کند (وو، ۲۰۱۰). در این مرحله بررسی می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای آشکار اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر (با روایی همگرا و افتراقی). روایی همگرا

توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانسی است که یک سازه از شاخص‌هایش به دست می‌آورد. برای این معیار فورنل و لاکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) مقادیر بیشتر از ۰/۵ را پیشنهاد می‌کنند چراکه این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط شاخص‌ها تعریف می‌شود (فورنل و لاکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در تحقیق حاضر ارائه شده است. بر اساس نظر ویکسوم و واتسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) جهت تأیید روایی همگرا باید مقادیر بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ باشد و یا بر اساس نظر فورنل و لاکر<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) مقدار شاخص AVE بیشتر از ۰/۵ باشد چراکه این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط گویه‌های در نظر گرفته شده برای آن تعریف می‌شود.

همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شده است همه سؤالات دارای بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ هستند و مقدار AVE متغیرها نیز بالاتر از ۰/۵۰ هستند. برای محاسبه روایی افتراقی باید ریشه دوم AVE محاسبه می‌شود. این مقدار می‌بایست از مقدار همبستگی بین دو متغیر بیشتر باشد.

در جدول ۲ مقادیر محاسبه شده نشان داده شده است. مقادیر قطر اصلی در جدول نشان‌دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان‌دهنده همبستگی بین سازه‌ها است. ملاحظه می‌شود که تمامی سازه‌ها با شرایط موردنظر مطابقت دارند و بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از اعتبار افتراقی برخوردارند.

جدول ۱. نتایج روایی همگرای تحقیق

نام متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	AVE	آلفای کرون باخ
سبک رهبری مدیران	Q1	۰/۸۶۲	۳/۶۷۸	معنادار	۰/۵۷۳	۰/۸۸۷
	Q2	۰/۶۳۴	۵/۳۲۰	معنادار		
	Q3	۰/۶۹۵	۳/۲۳۵	معنادار		

1. Fornell & Larcker
2. Fornell & Larcker
3. Wixom & Watson
4. Fornell & Larcker

نام متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	AVE	آلفای کرون باخ
	Q4	۰/۴۶۶	۳/۳۹۳	معنادار		
	Q5	۰/۴۴۹	۳/۵۳۵	معنادار		
	Q6	۰/۵۹۷	۴/۵۳۴	معنادار		
	Q7	۰/۷۳۷	۲/۶۰۲	معنادار		
	Q8	۰/۹۰۷	۴/۴۶۲	معنادار		
	Q9	۰/۶۵۹	۳/۴۳۸	معنادار		
	Q10	۰/۷۱۸	۳/۹۹۹	معنادار		
	Q11	۰/۷۷۵	۳/۰۷۰	معنادار		
	Q12	۰/۶۰۲	۴/۲۵۲	معنادار		
استراتژی تحول دیجیتال	Q13	۰/۸۲۷	۱۰/۱۲۹	معنادار	۰/۶۰۲	۰/۷۷۸
	Q14	۰/۷۲۲	۱۱/۲۰۵	معنادار		
	Q15	۰/۶۱۸	۵/۷۴۱	معنادار		
	Q16	۰/۹۰۷	۲۳/۷۲۷	معنادار		
تحول دیجیتال	Q17	۰/۸۶۵	۱۸/۰۲۱	معنادار	۰/۵۹۵	۰/۸۱۶
	Q18	۰/۶۷۴	۳/۵۲۸	معنادار		
	Q19	۰/۸۸۴	۱۸/۱۴۷	معنادار		
	Q20	۰/۶۲۷	۵/۵۴۴	معنادار		
		۰/۷۷۲	۸/۷۰۰	معنادار		

جدول ۲. روایی واگرا

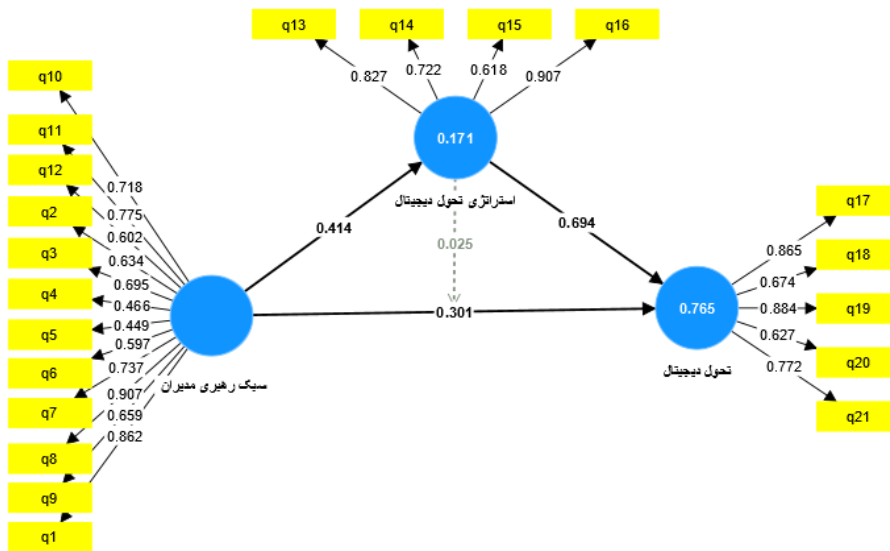
متغیرها	سبک رهبری مدیران	استراتژی تحول دیجیتال	تحول دیجیتال
سبک رهبری مدیران	۰/۷۵۶		
استراتژی تحول دیجیتال	۰/۳۹۳	۰/۷۷۵	
تحول دیجیتال	۰/۵۷۷	۰/۶۱۴	۰/۷۷۱

باتوجه به تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، مدل اندازه گیری تحقیق مورد تأیید واقع می شود. پایایی پرسش نامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای متغیرها ارزیابی شد. همان گونه که در ستون آخر جدول یک نشان داده شده است مقدار این ضریب برای تمامی متغیرها از حداقل قابل قبول (۰/۷) بیشتر بوده و از پایایی لازم برخوردار است. جهت سنجش اعتبار مدل از

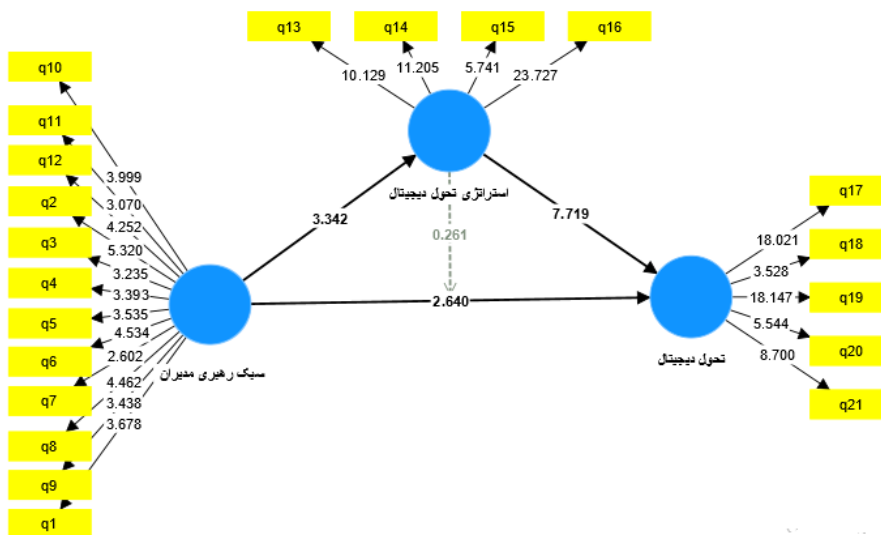


شاخص GOF استفاده شد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GOF معرفی شده است (صدر، انصاری، ۱۳۹۴، ص ۱۰۶). مقدار GOF برای مدل پژوهش، برابر با ۰/۴۰۳ است که نشان دهنده برازش قوی مدل پژوهش است.

شکل ۲. نتایج برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. نتایج برازش شده در حالت معناداری پارامترها



## بحث و نتیجه گیری

پس از اطمینان از اعتبار مدل، نسبت به آزمون فرضیه‌ها اقدام شد. مبنای معناداری ضرایب مسیر، بزرگ تر بودن عدد معناداری متناظر با آن‌ها از مقدار  $\pm 1/96$  است. همان‌طور که در شکل ۲ و ۳ مشاهده می‌شود اثر سبک رهبری مدیران بر استراتژی تحول دیجیتال و تحول دیجیتال به ترتیب برابر با  $0/414$  و  $0/301$  برآورد گردید که عدد معناداری محاسبه شده برای این دو ضریب نیز به ترتیب برابر با  $3/342$  و  $2/640$  می‌باشد که هر دو از  $1/96$  بیشتر بوده و در نتیجه فرضیات مربوطه تأیید می‌شود. ضریب اثر استراتژی تحول دیجیتال بر تحول دیجیتال نیز برابر با  $0/694$  برآورد شد که با توجه به عدد معناداری که برابر با  $7/719$  به دست آمد فرضیه مربوط به این مسیر نیز تأیید گردید. قابل ذکر است این ضریب قوی‌ترین ضریب مسیر به دست آمده در مدل می‌باشد. در نهایت ضریب مسیر به دست آمده برای نقش تعدیل‌گر استراتژی تحول دیجیتال در رابطه بین سبک رهبری مدیران و تحول دیجیتال  $0/025$  به دست آمد که با توجه به اینکه عدد معناداری  $0/261$  برآورد شده و از مقدار  $1/96$  کوچک‌تر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب معنادار نیست. جهت آزمون فرضیه مربوط به نقش میانجی استراتژی تحول دیجیتال از آزمون سوبل استفاده گردید. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد مقدار ضریب اثر غیرمستقیم برابر با  $0/293$  به دست آمد و مقدار عدد معناداری نیز برابر با  $2/102$  محاسبه گردید با توجه به اینکه عدد معناداری از  $1/96$  بیشتر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه نیز تأیید می‌شود. جدول ۳ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۱	سبک رهبری مدیران $\leftarrow$ استراتژی تحول دیجیتال	$0/414$	$3/342$	تأیید
۲	استراتژی تحول دیجیتال $\leftarrow$ تحول دیجیتال	$0/694$	$7/719$	تأیید
۳	سبک رهبری مدیران $\leftarrow$ تحول دیجیتال	$0/301$	$2/640$	تأیید
۴	سبک رهبری مدیران $\leftarrow$ استراتژی تحول دیجیتال $\leftarrow$ تحول دیجیتال	$0/293$	$2/102$	تأیید

نتیجه	T	ضریب رگرسیونی	مسیر	فرضیه
عدم تأیید	۰/۲۶۱	۰/۰۲۵	استراتژی تحول دیجیتال ↓ سبک رهبری مدیران ← تحول دیجیتال	۵

در دنیای کنونی تحول دیجیتال موضوعی بسیار مهم برای تمامی سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی است؛ بنابراین باید تمام سازمان‌ها برنامه‌ریزی‌های مناسبی برای تحول دیجیتال داشته باشند. سازمان مالیاتی در کشور ایران نیز برنامه‌ریزی‌هایی برای دیجیتالی شدن دارد و تا به امروز توانسته است فرایندهایی که از ابتدا به صورت کاغذی و تا حدی دستی بوده‌اند را با استفاده از تکنولوژی و فناوری اطلاعات به صورت الکترونیکی تغییر دهد. یکی از اقداماتی که در این جهت انجام شده است راه‌اندازی سامانه مؤدیان مالیاتی بوده است. سامانه مؤدیان مالیاتی وظیفه دارد تا فرایند ثبت اظهارنامه‌های مالیاتی، صورت‌حساب‌ها و فاکتورها را برای صاحبان مشاغل مختلف تسهیل کند. سامانه مؤدیان به عنوان یک بستر دیجیتال مورد استفاده قرار گرفته و به کمک تکنولوژی به سازمان امور مالیاتی کمک می‌کند تا فعالیت‌های مالیاتی خود را بهبود بخشد و فرایندهای مالیاتی را کاهش دهد. از طریق این سامانه، صاحبان مشاغل می‌توانند اطلاعات مالیاتی خود را به صورت آنلاین و امن آپلود کرده و اظهارنامه‌های مالیاتی خود را به سازمان امور مالیاتی ارسال کنند. این اقدام به کاهش اشکالات و ایرادات در فرایند اظهارنامه و پرداخت مالیات کمک می‌کند. سامانه مؤدیان مالیاتی به عنوان یک ابزار مهم در نظام مالیاتی کشور می‌تواند به جلوگیری از فرارهای مالیاتی کمک کند و از طریق استفاده از فناوری دیجیتال امکاناتی را برای سهولت در انجام امور مالیاتی فراهم آورد. استفاده از این سامانه چالش‌هایی را برای سازمان به وجود آورده است که می‌توان به مقاومت کارکنان و مؤدیان اشاره کرد. باتوجه به نتایج آماری یکی از عواملی که بر روی تحول دیجیتال تأثیرگذار است سبک رهبری مدیران است. مدیران سازمان‌ها به صورت مستقیم بر تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارند؛ بنابراین باید مدیران بستر لازم برای پیش رفتن به سمت دیجیتالی شدن را برای کارکنان و سازمان فراهم کنند تا سازمان بتواند در این مسیر پیش برود.

از جمله مواردی که مدیران می‌توانند با رعایت آن‌ها به بهبود روند دیجیتالی شدن و حل چالش‌های به وجود آمده در سازمان کمک کنند می‌توان به برقراری ارتباط درست با کارکنان و مؤدیان (مشتریان) برای اطلاع از مشکلاتی که در مسیر دیجیتالی شدن پیش می‌آید، ترویج استفاده از رویکردهای نوین و چابک برای فرایندهای مالیاتی، کاهش محدودیت‌ها و تبدیل آن‌ها به فرصت، اطلاع از خلاقیت و نوآوری، داشتن راهکارهای تازه برای فعالیت در عرصه مالیاتی، داشتن مهارت‌های مناسب جهت ساختاردهی کارکنان برای تشکیل تیم‌ها با مهارت‌های متنوع، تمرکز بر اهداف بلندمدت، دانش کافی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک، توانایی تبدیل داده‌های کسب‌شده از مؤدیان به مأموریت برای سازمان و به‌روز کردن مداوم اطلاعات و دانش فناوری‌شان اشاره کرد. همچنین مدیران سازمان مالیاتی برای حل چالش مقاومت مؤدیان در ارتباط با استفاده از سامانه مؤدیان دیدارهای متعددی را با مؤدیان، از جمله مؤدیان حاضر در بورس و فرابورس داشته‌اند و معتقدند که افزودن مؤدیان بزرگ راهبرد بهتری است و به‌مرور مؤدیان کوچک هم با دیدن شرایط مؤدیان بزرگ به این سامانه می‌پیوندند.

همان‌طور که نتایج آماری نشان داد استراتژی تحول دیجیتال بر تحول دیجیتال تأثیرگذار است. زمانی که سازمان‌ها قرار است به سمت دیجیتالی شدن پیش بروند باید روندهای سنتی خود را کنار گذاشته و آن‌ها را به مدرن تغییر دهند؛ بنابراین برای اینکه این کار به‌درستی انجام شود نیاز است که استراتژی سازمان نیز تغییر کند و با توجه به اهداف جدید سازمان که در اینجا دیجیتالی شدن است طراحی شود تا سازمان بتواند در مسیر درست حرکت کند. در صورت نبود استراتژی مناسب سازمان از مسیر خود منحرف شده و دیجیتالی شدن اتفاق نخواهد افتاد.

همچنین نتایج آماری نشان داد سبک رهبری مدیران بر استراتژی تحول دیجیتال تأثیرگذار بود. مدیران باید به‌درستی استراتژی تحول دیجیتال را در سازمان پیاده‌سازی کنند تا به اهداف تحول دیجیتال برسند؛ بنابراین چگونگی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال توسط مدیران در موفقیت روند دیجیتالی شدن سازمان تأثیرگذار است.

از سمت دیگر نتایج نشان داد استراتژی تحول دیجیتال در رابطه بین تحول دیجیتال و سبک رهبری مدیران نقش میانجی‌گری دارد. مدیران سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در مسیر تحول دیجیتال به‌درستی حرکت کنند نیاز به یک استراتژی دارند. استراتژی تحول دیجیتال به‌عنوان یک نقشه راه می‌تواند به مدیران در ارتباط با نحوه رهبری و پیاده‌سازی تحول دیجیتال کمک کند و باعث شود که سازمان به اهداف تحول دیجیتال برسد؛ بنابراین استراتژی تحول دیجیتال برای سازمان‌ها یک الزام است و باید وجود داشته باشد.

همچنین نتایج آماری نشان داده است نقش تعدیل‌گری استراتژی تحول دیجیتال رد شده است. این موضوع به این معناست که استراتژی تحول دیجیتال ارتباط بین سبک رهبری مدیران و تحول دیجیتال را تقویت نمی‌کند؛ بلکه میانجی‌گری می‌کند. دلیل رد شدن این فرضیه اقلیم پژوهش است، در ایران داشتن استراتژی ممکن است لزوماً تقویت‌کننده کارکرد دیجیتالی شدن سازمان‌ها از طریق سبک رهبری مدیران نباشد. از طرفی سبک رهبری مدیران سازمان‌ها در ایران با توجه به سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، متفاوت و متنوع است و عوامل دیگری ممکن است باعث تعدیل‌گری این ارتباط شوند که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مورد بررسی قرار گیرد. در شرایط رقابتی امروز اینکه سازمان‌ها بتوانند با استراتژی‌ای که دارند به سمت بهبود و نوآوری حرکت کنند مهم است نه اینکه صرفاً استراتژی داشته باشند؛ پس وجود استراتژی لازم است؛ اما کافی و تقویت‌کننده نیست.

این مطالعه محدودیت‌های خود را دارد. اولین محدودیت این است که این مطالعه بر روی یک نمونه کوچک از سازمان‌بخش دولتی کشور ایران انجام شد. ما پیشنهاد می‌دهیم که کارهای آینده از یک نمونه بزرگ‌تر ترکیب‌شده از بخش‌های مختلف کشور ایران انجام شود. دوم، این مقاله به عواملی که بر روی استراتژی تحول دیجیتال تأثیرگذار است کمتر توجه کرده است. پیشنهاد می‌شود به بررسی عوامل دیگری که در این مقاله در نظر گرفته نشده است، پرداخته شود. محدودیت سوم این است که داده‌های این مطالعه تنها در یک کشور جمع‌آوری شده‌اند. تحقیقات آینده می‌توانند این مطالعه را با جمع‌آوری داده‌ها

از کشورهایی با سطوح رشد مختلف در پیاده‌سازی تبدیل دیجیتال و در نظر گرفتن عوامل فرهنگی دیگر توسعه دهند.

در نهایت ما از یک طرح تحقیق مقطعی استفاده کردیم در حالی که بحث تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن به مرور زمان اتفاق می‌افتد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود از یک مطالعه زمانی استفاده شود تا به بررسی رشد پیاده‌سازی تبدیل دیجیتال و گرفتن درس‌های آموخته‌شده در طول زمان بپردازد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

#### ORCID

Mehrdad Mehrkam



<http://orcid.org/0009-0003-7263-3720>

Zakieh Nasimi



<http://orcid.org/0009-0008-5832-3714>

## منابع

۱. حسینی نسب، سید مهدی، شامی زنجانی، مهدی، و قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۶(۳).
۲. توکلی راد، رضا، و سادات میری، حوریه. (۱۴۰۰). تحول‌گرایی حکمرانی: از دولت الکترونیک تا حکمرانی دیجیتال. *فصلنامه حکمرانی متعالی*، ۲(۳).
۳. کارگر شورکی، محمد. (۱۴۰۱). مدل شایستگی رهبران کسب‌وکار با هدف پایداری در عصر تحول. *فصلنامه علمی تخصصی منابع و سرمایه انسانی*، ۲(۳).

## References

4. Altayar, M. S. (2018). Motivations for open data adoption: An institutional theory perspective. *Government Information Quarterly*, 35(4), 633–643. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.07.001>
5. Ardi, A., Djati, S., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H., & Nanda, K. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259–277.
6. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
7. AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.045>
8. AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.019>
9. Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1987). An institutional theory of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 429–441. <https://doi.org/10.1177/0021886387234003>
10. Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Building a digital transformation strategy. In S. Bresciani, A. Ferraris, M. Romano, & G. Santoro (Eds.), *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 5–27).

Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781786357116-002>

11. Chierici, R., Tortora, D., Del Giudice, M., & Quacquarelli, B. (2021). Strengthening digital collaboration to enhance social innovation capital: An analysis of Italian small innovative enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 610–632. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2020-0322>
12. Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56. <https://doi.org/10.1177/0008125620901852>
13. Chanas, S. (2017). Mastering digital transformation: The path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 433–438. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0503-2>
14. De Waal, B., van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. Paper presented at the 12th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2016.
15. Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–56. <https://doi.org/10.2307/3069283>
16. Ferraris, A., Santoro, G., & Pellicelli, A. C. (2020). “Openness” of public governments in smart cities: Removing the barriers for innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1259–1280. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00171-2>
17. Frankowska, M., & Rzeczycki, A. (2020). In *Reshaping supply chain collaboration - The role of digital leadership in a networked organization* (pp. 353–364). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49444-5\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49444-5_29)
18. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
19. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. Paper presented at the MCIS.
20. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103–119.



21. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.01.002>
22. Li, F. (2020). Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0055>
23. Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173-178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.030>
24. McGrath, R., & McManus, R. (2020). Discovery-driven planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning>
25. Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272-298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12336>
26. Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce—the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200002>
27. Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8), 1960-1979. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0787>
28. Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.021>
29. Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
30. Sasmoko, W. M., Alamsjaha, F. L. W., & Elidjena. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.012>
31. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
32. Scuotto, V., Magni, D., Palladino, R., & Nicotra, M. (2022). Triggering disruptive technology absorptive capacity by CIOs: Explorative

- research on a micro-foundation lens. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121234. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121234>
33. Siebel, T. M. (2019). *Digital transformation: Survive and thrive in an era of mass extinction*. RosettaBooks.
34. Stefanova, K., & Kabakchieva, D. (2019). Challenges and perspectives of digital transformation. In *Conferences of the Department of Informatics* (pp. 13–23). Science and Economics Varna.
35. Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344. <https://doi.org/10.1177/1476127013491000>
36. Swift, M., & Lange, D. (2018). *Digital leadership in Asia-Pacific*. Korn Ferry.
37. Seepma, A. P., de Blok, C., & Van Donk, D. P. (2020). Designing digital public service supply chains: Four country-based cases in criminal justice. *Supply Chain Management*, 26(3), 418–446. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2019-0248>
38. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
39. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.048>
40. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
41. Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00672>
42. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
43. Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17–32. <https://doi.org/10.2307/3250955>
44. Wu, W. W. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 134–139. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.002>

### References [In Persian]

1. Hosseini Nesab, S. M., Shami Zanjani, M., & Qalipour, A. (1400). Presenting the competence model of the chief digital manager as the ruler of digital transformation in the organization. *Information Processing and Management Research Paper*, 36(3).
2. Tavakoli Rad, R., & Sadat Miri, M. (1400). Transformational governance: From e-government to digital governance. *Transcendent Governance Quarterly*, 2(3).
3. Shurki, M. (1401). Competency model of business leaders with the aim of sustainability in the era of transformation. *Specialized Scientific Quarterly of Resources and Human Capital*, 2(3).

استناد به این مقاله: مهرکام، مهرداد، نسیمی، زکيه. (۱۴۰۳). تأثیر سبک رهبری مدیران بر تحول دیجیتال در سازمان امور مالیاتی کشور، مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۱۳(۵۰)، ۲۶۳-۲۹۷. DOI: 10.22054/ims.2024.81376.2503



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..

