

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI DE ADMINISTRARE A
AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

Coordonator științific:

prof. univ. dr. habil. ABRUDAN Maria-Madela

Doctorand:

SIVULCA Alexandra Daniela

Timișoara
2025

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI DE ADMINISTRARE A
AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

MODELE INOVATIVE DE LEADERSHIP AL
TRANSFORMĂRII DIGITALE ÎN ORGANIZAȚII

Coordonator științific,

prof. univ. dr. habil. ABRUDAN Maria-Madela

Doctorand,

SIVULCA Alexandra Daniela

Timișoara
2025

Cuprins

INTRODUCERE 9

CAPITOLUL 1. Abordări teoretice și empirice ale leadershipului digital 11

1.1. Leadershipul- cadrul general 11

1.2. *Cadrul contextual al apariției leadershipului digital - Procesul de Transformare Digitală* 13

1.3. *Cadrul teoretic al leadershipului digital* 25

1.4. Asemănări și deosebiri între e-leadership și leadership digital 29

1.5. Calitățile, abilitățile și aptitudinile necesare liderilor digitali 31

2. Teoriile de leadership- evoluția acestora 33

2.1. *Teoria Great Man, Teoria trăsăturilor și contingenței* 33

2.2. *Teoria comportamentală, tranzacțională și transformațională* 37

2.3. Alte teorii de leadership 39

CAPITOLUL 2. Stilurile inovative de leadership în procesul de transformare digitală 43

1. Tipuri de stiluri inovative 43

2.1. *Leadershipul transformațional* 43

2.2. *Leadershipul tranzacțional* 46

2.3. *Leadershipul colaborativ* 49

2.4. *Leadershipul authentic* 50

2.5. *Leadershipul bazat pe coaching* 52

2.6. *Leadershipul etic* 55

2.7. *Leadershipul vizionar orientat spre stakeholderi multipli* 58

2. Performanța în organizații și transformarea digitală 61

2.1. *Performanța organizațională-o abordare generală* 61

2.2. *Satisfacția angajaților, componentă a performanței organizaționale* 69

2.3. *Satisfacția clienților, componentă a performanței organizaționale* 73

CAPITOLUL 3. Metodologia cercetării 75

3.1. *Baza teoretică a modelului de cercetare* 75

3.2. *Procesul de cercetare* 83

3.3. *Tehnica și instrumentul de eșantionare, analiză a datelor* 99

CAPITOLUL 4. Analiza rezultatelor 100

4.1. *Analiza datele demografice* 100

4.2. *Omogenitatea și reprezentativitatea datelor obținute* 103

4.3. *Fiabilitatea datelor obținute și a scalelor măsurate* 115

4.4 *Testarea ipotezelor* 117

CAPITOLUL 5. Analiză integrativă și perspective concludente 142

5.1. Fundamentarea teoretică a ipotezei 142

5.2. Evaluarea validității ipotezelor și a integrității modelului de cercetare: O discuție cuprinzătoare 169

5.3. Implicații teoretice și direcții viitoare de cercetare: Contribuții ale studiului 192

5.4. Navigarea în peisajul etic al cercetării: Înțelegerea limitelor de cercetare 194

5.5. Concluzii și recomandări 196

BIBLIOGRAFIE 213

LISTĂ TABELE 6

LISTĂ FIGURI 7

LISTĂ ANEXE 8

REZUMAT

Prin acest studiu de doctorat, am realizat o cercetare aprofundată a leadershipului în procesul de transformare digitală a organizațiilor actuale, conform noilor tendințe tehnologice, în vederea identificării unui nou model de leadership digital. S-a urmărit identificarea aspectelor inovative manifestate în structura, sistemele, cultura organizațională precum și în stilurile de leadership în conformitate cu modelul celor 7S propus de McKinsey: structură, strategie, sisteme, aptitudini, valori comune, stil și angajați (Bibu et al., 2008). **Obiectivul fundamental al lucrării** a fost studierea și înțelegerea leadershipului digital, identificarea elementelor modelului inovativ specifice acestuia care îl deosebesc de leadershipul în organizațiile nedigitalizate, și realizarea unui model propriu (în baza unui mix de stiluri de leadership tradițional - digital).

Tema propusă pentru lucrare se concentrează pe leadership în contextul digitalizării și al competiției intense din piețele de bunuri și servicii. Această lucrare își propune să analizeze modelele inovatoare de leadership și stilurile de leadership care funcționează ca facilitatori ai transformării digitale.

Necesitatea abordării acestei teme este justificată prin tendințele actuale de digitalizare a proceselor de management și execuție în cadrul organizațiilor. Odată cu avansarea transformării digitale, leadershipul trebuie să evolueze pentru a rămâne eficient. Astfel, se observă o tranziție de la metodele tradiționale specifice organizațiilor către modele bazate pe digitalizare sau o combinație între cele tradiționale și cele digitale în crearea valorii.

Teza propusă este structurată în mod sistematic, având un cuprins clar definit care facilitează explorarea subiectului leadershipului digital. Această structură este împărțită în cinci capitole principale, fiecare având subsecțiuni care detaliază aspecte specifice ale temei.

Cuvinte cheie: leadership digital, transformare digitală, e-leadership, digital strategy, digitization, digital technologies

INTRODUCERE

Introducerea servește ca un cadru pentru întreaga lucrare, stabilind contextul și relevanța subiectului leadershipului digital. Aici se va discuta despre importanța leadershipului în era digitală. Cercetarea urmărește să identifice un nou model de leadership digital care să se alinieze tendințelor tehnologice actuale.

Capitolul 1: Abordări teoretice și empirice ale leadershipului digital

Subcapitolul 1.1: Leadership - cadru general : Leadershipul a fost un subiect de interes și studiu semnificativ de-a lungul istoriei. Diverși cercetători au încercat să înțeleagă modul în care leadershipul este modelat de caracteristicile individuale, forțele societale și contextele istorice.

Subcapitolul 1.2: Cadrul contextual al apariției leadershipului digital - Procesul de Transformare Digitală) analizează evoluția leadershipului în contextul transformării digitale, subliniind necesitatea ca liderii să se adapteze și să integreze diverse stiluri de leadership pentru a reuși într-un mediu în schimbare rapidă. Trecerea de la cadrele de leadership tradiționale la cele digitale reflectă schimbări mai ample în cultura și practicile organizaționale.

Subcapitolul 1.3: Cadrul teoretic al leadershipului digital) discută evoluția peisajelor digitale și implicațiile sale semnificative pentru leadership. Acesta examinează în mod critic diferențele dintre abordările tradiționale și cele digitale ale leadershipului, subliniind faptul că trecerea la un mediu de lucru digital necesită o reevaluare a stilurilor de leadership.

Subcapitolul 1.4: Asemănări și deosebiri între e-leadership și leadership digital. În contextul evoluției leadershipului organizațional, termenii e-leadership și digital leadership sunt adesea utilizați interschimbabil, deși diferențele dintre ei sunt subiect de cercetare continuă. E-leadershipul acționează ca o piatră de temelie pentru leadershipul organizațional modern, facilitând inovația și creșterea în fața schimbărilor tehnologice rapide. Leadershipul digital, pe de altă parte, se află la un nivel superior, implicând strategii mai complexe și o integrare profundă a tehnologiei în structurile organizaționale.

În subcapitolul 1.5: Calitățile, abilitățile și aptitudinile necesare liderilor digitali abordează calitățile, abilitățile și aptitudinile necesare liderilor digitali în contextul transformării organizațiilor. Liderii digitali trebuie să aibă abilități strategice, de leadership, colaborare, orientare spre client și comunicare, precum și trăsături de personalitate (proactivitatea și creativitatea). Ei trebuie să prevadă schimbările cauzate de digitalizare și să îmbine cunoștințele tehnice cu înțelegerea complexităților actuale.

O cultură organizațională inovatoare și înțelegerea etică a tehnologiei sunt esențiale. De asemenea, liderii trebuie să fie agili, să aibă competențe tehnologice, perspicacitate în afaceri și abilități interpersonale pentru a motiva echipa și a facilita transformarea digitală. Spre deosebire de managerii tradiționali, liderii digitali preferă deciziile bazate pe date și promovează colaborarea între departamente și echipe.

În subcapitolul 2 intitulat *Teoriile de leadership- evoluția acestora* . Capitolul oferă o viziune multifățetată a teoriilor de leadership, subliniind importanța adaptării stilurilor de leadership la contextele situaționale și înțelegerea interacțiunii dintre trăsături și comportamente. Această examinare cuprinzătoare este vitală pentru sporirea eficacității leadershipului în organizațiile contemporane. ***Subcapitolul 2.1: Teoria Great Man, Teoria trăsăturilor și contingenței*** abordează teorii ale leadershipului, începând cu teoria Marelui Om, care sugerează că liderii excepționali dispun de trăsături unice ce îi separă de ceilalți, dar criticii subliniază influența contextului socio-cultural. Teoria trăsăturilor afirmă că anumite calități personale sunt esențiale pentru leadership, iar identificarea acestora poate facilita selecția liderilor competenți. În contrast, teoria contingenței subliniază că eficacitatea liderului variază în funcție de circumstanțe, evidențiind importanța adaptării stilului de leadership la diverse situații organizational. Această diversitate teoretică arată complexitatea leadershipului, unde contextul și relațiile sociale sunt esențiale. **Subcapitolul 2.2 discută despre teoria comportamentală și metodele de leadership tranzacțional și transformațional.** Teoria comportamentală susține că liderii trebuie să aibă stiluri unice, axate fie pe sarcini, fie pe relații. Leadershipul tranzacțional se concentrează pe recompense și evaluarea performanței, în timp ce leadershipul transformațional integrează obiective clare și viziuni organizaționale mai largi pentru a promova inovarea și adaptabilitatea organizatorică. **În subcapitolul 2.3: Alte teorii de leadership** evoluția acestora a facilitat recunoașterea complexității și interconectivității proceselor de conducere, evidențiind faptul că acestea nu pot fi înțelese doar prin prisma unor variabile izolate. O teorie relevantă în acest context este teoria sistemelor socio-tehnice, care subliniază interacțiunea dintre factorii sociali și tehnici în leadershipul digital, oferind o bază pentru a înțelege cum aceste dimensiuni se influențează reciproc. În plus, leadershipul bazat pe date a apărut ca o abordare modernă, în care analiza Big Data este utilizată pentru a fundamenta deciziile și a îmbunătăți performanța organizațiilor, demonstrând astfel importanța integrației datelor în strategiile de conducere contemporane.

CAPITOLUL 2. Stilurile inovative de leadership în procesul de transformare digitală include doua subcapitole cu mai multe subcapitole. **Capitolul 1. Tipuri de stiluri inovative cuprinde :**

- **2.1. Leadershipul transformațional**

- 2.2. *Leadershipul tranzacțional*
- 2.3. *Leadershipul colaborativ*
- 2.4. *Leadershipul autentic*
- 2.5. *Leadershipul bazat pe coaching*
- 2.6. *Leadershipul etic*
- 2.7. *Leadershipul vizionar orientat spre stakeholderi multipli*

Leadershipul transformațional - Se concentrează pe influențarea atitudinilor, credințelor și valorilor subordonaților, motivându-i să depășească așteptările printr-o viziune comună și inspiratională. Leadershipul tranzacțional - Se bazează pe relații de tip "dă și ia", unde liderii oferă recompense pentru conformitate și îndeplinirea obiectivelor. Leadershipul autentic - Se axează pe conștientizarea de sine și autenticitate, fiind percepuți ca lideri sinceri și responsabili, inspirând încredere în rândul adepților. Leadershipul etic - Se concentrează pe comportamente și decizii bazate pe principii morale, promovând încrederea și angajamentul organizațional. Leadershipul colaborativ - Pune accent pe crearea unui mediu de lucru incluziv, în care angajații sunt încurajați să contribuie cu ideile lor și să colaboreze. Leadershipul vizionar - orientat spre stakeholderi multipli se bazează pe abilități strategice și capacitatea de a influența echipele spre soluții inovatoare, stimulând creativitatea și alinierea obiectivelor individuale cu cele organizaționale. Acest stil integrează perspectivele diferitelor părți interesate, având ca scop generarea de soluții strategice și inovatoare care să avantajeze întreaga organizație. Leadershipul bazat pe coaching este o abordare modernă ce îmbină elementele de mentorat cu cele de dezvoltare personală și profesională.

Capitolul 2 :Performanța în organizații și transformarea digitală cuprinde următoarele:

- 2.1. *Performanța organizațională – o abordare generală*

Acest subcapitol analizează diversele dimensiuni ale performanței organizaționale, care includ metrici financiare, operaționale și strategice. Performanța este influențată de factori precum adaptabilitatea, inovația și motivarea angajaților, care contribuie la atingerea obiectivelor organizației. De asemenea, se subliniază importanța managementului eficient și a implementării strategice a tehnologiilor digitale pentru îmbunătățirea rezultatelor organizațional

- 2.2. *Satisfacția angajaților, componentă a performanței organizaționale*

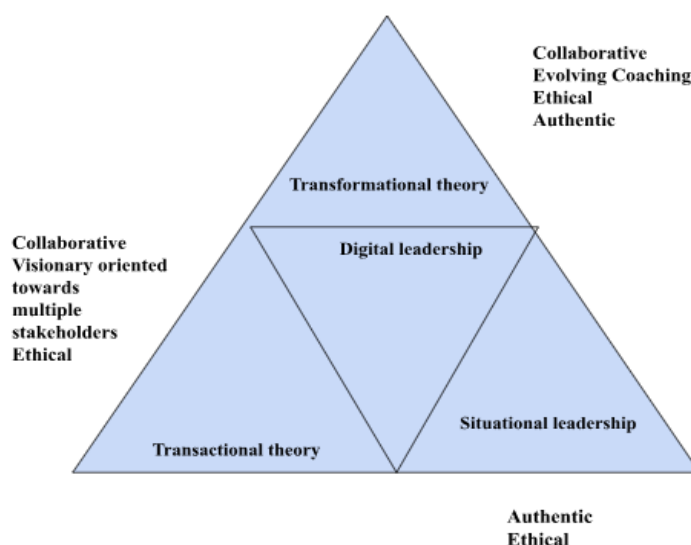
- Acest subcapitol conturează relația directă între satisfacția angajaților și performanța organizațională. Satisfacția se reflectă în bunăstarea mentală a angajaților și în comportamentele pozitive la locul de muncă, fiind generată de factori motivatori precum recunoașterea și responsabilitatea. O satisfacție ridicată la locul de muncă este fundamentală pentru reducerea turnover-ului și pentru sporirea angajamentului, care, la rândul său, îmbunătățește performanța organizației
- *2.3. Satisfacția clienților, componentă a performanței organizaționale*

Acest subcapitol discută despre importanța satisfacției clienților ca element esențial al performanței organizaționale. Satisfacția clienților influențează loialitatea și retenția, contribuind la succesul pe termen lung al organizației. Eforturile de îmbunătățire a experienței clienților prin feedback și adaptare la cerințele pieței sunt esențiale pentru creșterea competitivității și a performanței organizației

CAPITOLUL 3. Metodologia cercetării este structurat în subcapitole care detaliază diferitele dimensiuni ale leadershipului digital și impactul acestuia asupra organizațiilor. Iată o descriere a subcapitolelor principale:

3.1. Baza teoretică a modelului de cercetare: Discută despre complexitatea leadershipului în era digitală și importanța adoptării unui mix de stiluri pentru a răspunde provocărilor actuale ale organizațiilor și pentru a asigura performanța acestora.

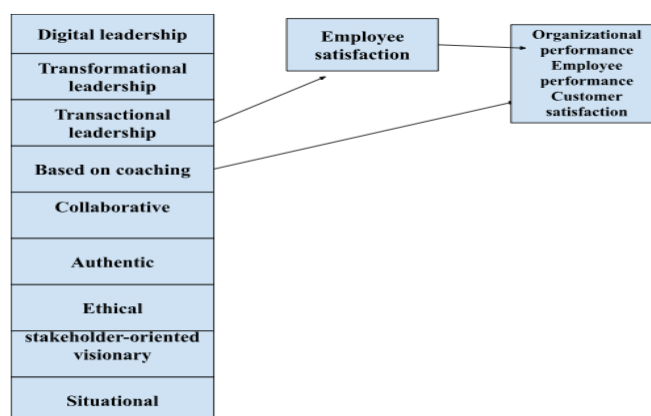
Figura nr.9. Matricea combinată a leadershipului digital



Sursă: realizata de autor

În opinia cercetătorului, leadershipul digital este în primul rând un mix de natură dominant transformațională cu un stil de leadership tranzacțional (reduc ca intensitate) și un caracter situațional intens, pentru a asigura creșterea satisfacției în muncă a angajaților, a performanței organizației, inclusiv a satisfacției clienților. Acest mix poate asigura adaptarea organizațiilor la schimbările dinamice impuse de noile tehnologii digitale, inclusiv Inteligența Artificială Generală (IAG) și de mediul de afaceri, permițându-le să se dezvolte și să crească în viitor.

Figura nr.10. Modelul de cercetare



Sursă: realizata de autor

3.2. Procesul de cercetare: Detaliază etapele cercetării cantitative, incluzând identificarea problemei, analiza literaturii, formularea ipotezelor și colectarea datelor, evidențiind importanța utilizării chestionarelor standardizate pentru evaluarea stilurilor de leadership.

Întrebările de cercetare sunt:

1. Care este specificul mixului de stiluri de leadership tranzacțional și transformațional în organizațiile de afaceri din România?
2. Care este impactul leadershipul digital asupra performanței organizațiilor?
3. Care este impactul leadershipul digital asupra performanței angajaților?
4. Care este impactul satisfacției angajaților asupra performanței organizaționale?

5. Care este impactul leadershipului digital asupra satisfacției clienților ca indicator al performanței organizaționale?
6. Care este impactul diverselor stiluri de leadership digital asupra performanței angajaților?
7. Care este impactul leadershipului de tip coaching asupra performanței angajaților?
8. Care este impactul leadershipului situațional asupra performanței angajaților?
9. Care este impactul leadershipului de tip colaborativ asupra performanței angajaților?
10. Care este impactul leadershipului de tip autentic asupra performanței angajaților?
11. Care este impactul leadershipului de tip etic asupra performanței angajaților?
12. Care este impactul leadershipului de tip vizionar și bazat pe multiple stakeholders asupra performanței angajaților?
13. Care este impactul diverselor stiluri de leadership digital asupra performanței organizației?
14. Care este impactul leadershipului de tip coaching asupra performanței organizației?
15. Care este impactul leadershipului situațional asupra performanței organizației?
16. Care este impactul leadershipului de tip colaborativ asupra performanței organizației?
17. Care este impactul leadershipului de tip autentic asupra performanței organizației?
18. Care este impactul leadershipului de tip etic asupra performanței organizației?

19. Care este impactul leadershipului de tip vizionar și bazat pe multiple stakeholders asupra performanței organizației?
20. Care este impactul diverselor stiluri de leadership digital asupra satisfacției angajaților?
21. Care este influența/impactul leadershipului de tip coaching asupra satisfacției angajaților?
22. Care este influența/impactul leadershipului situațional asupra satisfacției angajaților?
23. Care este influența/impactul leadershipului colaborativ asupra satisfacției angajaților?
24. Care este influența/impactul leadershipului autentic asupra satisfacției angajaților?
25. Care este influența/impactul leadershipului etic asupra satisfacției angajaților?
26. Care este influența/impactul leadershipului vizionar și bazat pe multiple stakeholders asupra satisfacției angajaților?
27. Care este influența/impactul leadershipului digital asupra satisfacției angajaților?

Din acest studiu s-au conturat următoarele ipoteze (fiecare dintre primele 4 ipoteze având sub-ipoteze raportate la cele 8 stiluri care alcătuiesc modelul):

- H1. Leadershipul digital influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.
- H2. Leadershipul digital influențează pozitiv performanța organizației
- H3. Satisfacția angajaților influențează pozitiv performanța organizației.
- H4. Leadershipul digital influențează pozitiv performanța angajaților organizației
- H5. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul colaborativ.
- H6. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul autentic.
- H7. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul etic.
- H8. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul situațional.

- H9. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul bazat pe coaching.
- H10. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.
- H11. Există o corelație negativă între leadershipul transformațional și leadershipul tranzacțional .
- H12. Există o corelație pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul colaborativ.
- H13. Există o corelație pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul autentic.
- H14. Există o corelație pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul etic.
- H15. Există o corelație pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul situațional.
- H16. Există o corelație negativă între leadershipul tranzacțional și leadershipul bazat pe coaching.
- H17. Există o corelație negativă între leadershipul tranzacțional și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.
- H18. Există o corelație pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul autentic
- H19. Există o corelație pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul etic.
- H20. Există o corelație pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul situațional.
- H21. Există o corelație pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul bazat pe coaching.
- H22. Există o corelație pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.
- H23. Există o corelație pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul etic.
- H24. Există o corelație pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul situațional.
- H25. Există o corelație pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul bazat pe coaching.
- H26. Există o corelație pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.
- H27. Există o corelație pozitivă între leadershipul etic și leadershipul situațional.
- H28. Există o corelație pozitivă între leadershipul etic și leadershipul bazat pe coaching.
- H29. Există o corelație pozitivă între leadershipul etic și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.
- H30. Există o corelație pozitivă între leadershipul situațional și leadershipul bazat pe coaching.
- H31. Există o corelație pozitivă între leadershipul situațional și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli
- H32. Există o corelație pozitivă între leadershipul bazat pe coaching și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.

3.3. Tehnica și instrumentul de eșantionare, analiză a datelor: Conținutul include detalii despre metoda aleasă, caracteristicile eșantionului, precum și procesul de administrare a chestionarului.

- Eșantionarea a fost realizată folosind metoda bulgăre de zăpadă
- Colectarea datelor s-a făcut electronic, printr-un chestionar pe Google Forms
- Au fost supuse analizei 103 chestionare, fiind necesare 100 pentru validarea datelor, conform formulei lui Lawal, Chukwuma and Chukwuebuka (2007)
- Validitatea internă a fost testată prin indicatorul Cronbach

CAPITOLUL 4. Analiza rezultatelor

- Datele au fost analizate în două etape: verificarea informațiilor înșelătoare și prelucrarea statistică cu SPSS.
- Analiza statistică a testat ipotezele și a validat obiectivele, folosind o abordare etapizată.
- Planul de analiză a inclus analiza descriptivă univariată, testarea fiabilității scalelor, validarea constructului și testarea ipotezelor.

4.1. Analiza Datelor Demografice:

- Eșantionul, nereprezentativ la nivel național, a inclus 103 respondenți, cu 53 de bărbați (51,5%) și 40 de femei (48,5%).
- Participanții ocupau funcții de execuție (50,5%) și de conducere (49,5%).
- Majoritatea respondenților aveau studii universitare de licență (41,7%) sau masterat (40,8%), cu experiență profesională de peste 10 ani (58,3%).

4.2. Omogenitatea și Reprezentativitatea Datelor Obținute:

- Au fost utilizați indicatori statistici precum media, abaterea standard, coeficientul de variație, skewness și kurtosis pentru a evalua datele.
- Analiza datelor a relevat o omogenitate moderată, cu o medie centrală de aproximativ 3 pentru majoritatea caracteristicilor, dar cu o medie centrală de aproximativ trei pentru majoritatea caracteristicilor, dar cu o dispersie variabilă, indicată de abaterile standard și coeficientul de variație
-

4.3. Fiabilitatea datelor obținute și a scalelor măsurate

- Alfa lui Cronbach cuantifică gradul de construcție latentă unidimensională măsurată de un grup de itemi.
- valoare ridicată a alfa lui Cronbach (peste 0,7-0,8) indică o consistență internă puternică, sugerând că itemii măsoară același construct de bază.
- *Marea majoritate a scalelor au o consistență internă foarte bună sau relativ ridicată, atestând consistență internă a constructelor modelului de cercetare.*

Tabelul nr. 16. Valorile coeficientului Pearson pentru cele 32 de ipoteze formulate

Ipoteza	Valoarea coeficientului Pearson	Validată/ Respinsă
H1. Leadershipul digital influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației. $r(101) = 0,734, p = 0,000$		Validată
H1.1. Stilul de leadership transformațional influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.	$r(101) = 0,679,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H1.2. Stilul de leadership tranzacțional influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.	$r(101) = 0,431,$ $p = 0,000$	Validată, moderată
H1.3. Stilul de leadership colaborativ influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.	$r(101) = 0,674,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H1.4. Stilul de leadership autentic influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.	$r(101) = 0,658,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H1.5. Stilul de leadership situațional influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației	$r(101) = 0,668,$ $p = .000$	Validată, puternică
H1.6. Stilul de leadership etic influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.	$r(101) = 0,638,$ $p = .000$	Validată, puternică
H1.7. Stilul de leadership bazat pe coaching influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației.	$r(101) = 0,638,$ $p = 0,000$	Validată, puternică

H1.8. Stilul de leadership vizionar orientat spre stakeholderi multipli influențează pozitiv satisfacția angajaților organizației	$r(101) = 0,519$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2. Leadershipul digital influențează pozitiv performanța organizației. $r(101) = 0,716$, $p = 0,000$		Validată
H2.1. Stilul de leadership transformațional influențează pozitiv performanța organizației.	$r(101) = 0,644$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2.2. Stilul de leadership tranzacțional influențează pozitiv performanța organizației.	$r(101) = 0,374$, $p = 0,000$	Validată, moderată
H2.3. Stilul de leadership colaborativ influențează pozitiv performanța organizației.	$r(101) = 0,677$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2.4. Stilul de leadership autentic influențează pozitiv performanța organizației	$r(101) = 0,655$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2.5. Stilul de leadership situațional influențează pozitiv performanța organizației	$r(101) = 0,679$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2.6. Stilul de leadership etic influențează pozitiv performanța organizației.	$r(101) = 0,621$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2.7. Stilul de leadership bazat pe coaching influențează pozitiv performanța organizației.	$r(101) = 0,655$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H2.8. Stilul de leadership vizionar orientat spre stakeholderi multipli influențează pozitiv performanța organizației.	$r(101) = 0,539$, $p = 0,000$	Validată, puternică

H3. Satisfacția angajaților influențează pozitiv performanța organizației.		Validată
H3.1. Satisfacția angajaților influențează pozitiv satisfacția clienților organizației.	$r(101) = 0,884$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H3.2. Satisfacția angajaților influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,778$, $p = 0,000$ $r(101) = 0,614$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H4. Leadershipul digital influențează pozitiv performanța angajaților organizației. $r(101) = 0,614$, $p = 0,000$		Validată
H4.1. Stilul de leadership transformațional influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,435$, $p = 0,000$ $r(100) = 0,497$, $p = 0,000$	Validată, moderată
H4.2. Stilul de leadership tranzacțional influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,320$, $p = 0,000$ $r(100) = 0,349$, $p = 0,000$	Validată, moderată
H4.3. Stilul de leadership colaborativ influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,497$, $p = 0,000$ $r(100) = 0,544$, $p = 0,000$	Validată, puternică

H4.4. Stilul de leadership autentic influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,483,$ $p = 0,000$ $r(100) = 0,509,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H4.5. Stilul de leadership situațional influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,658,$ $p = 0,000$ $r(100) = 0,682,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H4.6. Stilul de leadership etic influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,448,$ $p = 0,000$ $r(100) = 0,489,$ $p = 0,000$	Validată, moderată
H4.7. Stilul de leadership bazat pe coaching influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,631,$ $p = 0,000$ $r(100) = 0,755,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H4.8. Stilul de leadership vizionar orientat spre stakeholderi multipli influențează pozitiv performanța angajaților organizației.	$r(101) = 0,334,$ $p = 0,001$ $r(100) = 0,584,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H5. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul colaborativ	$r(101) = 0,816,$ $p = 0,000$	Validată, puternică
H6. Există o corelație pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul autentic.	$r(101) = 0,769,$ $p = 0,000$	Validată, puternică

H7. Există o corelației pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul etic.	$r(101) = 0,714$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H8. Există o corelației pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul situațional.	$r(101) = 0,598$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H9. Există o corelației pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul bazat pe coaching.	$r(101) = 0,652$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H10. Există o corelației pozitivă între leadershipul transformațional și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,663$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H11. Există o corelației negativă între leadershipul transformațional și leadershipul tranzacțional	$r(101) = .512$, $p = 0,000$	Respinsă, fiind pozitivă, puternică
H12. Există o corelației pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul colaborativ.	$r(101) = 0,386$, $p = 0,000$	Validată, moderată
H13. Există o corelației pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul autentic	$r(101) = 0,287$, $p = 0,003$	Validată, slabă
H14. Există o corelației pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul etic.	$r(101) = 0,351$, $p = 0,000$	Validată, moderată
H15. Există o corelației pozitivă între leadershipul tranzacțional și leadershipul situațional	$r(101) = 0,362$, $p = 0,000$	Validată, moderată

H16. Există o corelației negativă între leadershipul tranzațional și leadershipul bazat pe coaching.	$r(101) = 0,437, p = 0,000$	<i>Ipoteza respinsă</i>
H17. Există o corelației negativă între leadershipul tranzațional și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,218, p = 0,027$	<i>Ipoteza respinsă</i>
H18. Există o corelației pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul autentic	$r(101) = 0,892, p = 0,000$	Validată, puternică
H19. Există o corelației pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul etic	$r(101) = 0,877, p = 0,000$	Validată, puternică
H20. Există o corelației pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul situațional.	$r(101) = 0,649, p = 0,000$	Validată, puternică
H21. Există o corelației pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul bazat pe coaching.	$r(101) = 0,608, p = 0,000$	Validată, puternică
H22. Există o corelației pozitivă între leadershipul colaborativ și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,699, p = 0,000$	Validată, puternică
H23. Există o corelației pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul etic.	$r(101) = 0,865, p = 0,000$	Validată, puternică
H24. Există o corelației pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul situațional.	$r(101) = 0,583, p = 0,000$	Validată, puternică
H25. Există o corelației pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul bazat pe coaching.	$r(101) = 0,533, p = 0,000$	Validată, puternică

H26. Există o corelație pozitivă între leadershipul autentic și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,629$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H27. Există o corelație pozitivă între leadershipul etic și leadershipul situațional.	$r(101) = 0,577$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H28. Există o corelație pozitivă între leadershipul etic și leadershipul bazat pe coaching.	$r(101) = 0,479$, $p = 0,000$	Validată, moderată
H29. Există o corelație pozitivă între leadershipul etic și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,614$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H30. Există o corelație pozitivă între leadershipul situațional și leadershipul bazat pe coaching.	$r(101) = 0,768$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H31. Există o corelație pozitivă între leadershipul situațional și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,543$, $p = 0,000$	Validată, puternică
H32. Există o corelație pozitivă între leadershipul bazat pe coaching și leadershipul vizionar orientat către stakeholderi multipli.	$r(101) = 0,508$, $p = 0,000$	Validată, puternică

4.4. Testarea ipotezelor

- Toate ipotezele de la H1 până la H1.8 au fost validate.
- Legăturile statistice sunt puternice și pozitive între stilurile de leadership și satisfacția angajaților.

CAPITOLUL 5. Analiză integrativă și perspective concludente oferă o fundamentare teoretică a ipotezelor formulate în cercetare (*subcapitolul 5.1 Fundamentarea teoretică a ipotezei*), fiecare dintre cele 32 de ipoteze având ca scop evaluarea relațiilor dintre leadershipul digital, satisfacția angajaților și performanța organizațională. Fiecare ipoteză este concepută pentru a investiga modul în care leadershipul digital influențează, în mod direct sau indirect, satisfacția și eficiența muncii angajaților, subliniind importanța acestui tip de leadership în contextul succesului organizațional. În concluzie, un leadership digital eficient contribuie la crearea unui mediu de muncă care sprijină inovația, implicarea angajaților și, în final, succesul organizațional.

În subcapitolul 5.2. Evaluarea validității ipotezelor și a integrității modelului de cercetare: O discuție cuprinzătoare putem observa că validitatea tuturor itemilor incluși în constructe a fost testată și considerată fie acceptabilă, fie ridicată, cu o valoare mai mare de ($\alpha > 0,70$). Toate cele 32 de ipoteze formulate au fost testate și în urma analizei, au fost admise 29 de ipoteze.

În subcapitolul 5.3. Implicații teoretice și direcții viitoare de cercetare: Contribuții ale studiului arată că un model mixt de leadership digital a fost validat, sugerând că organizațiile capabile să utilizeze o varietate de stiluri de leadership sunt mai bine pregătite să facă față provocărilor transformării digitale. Adoptia diverselor stiluri permite organizațiilor nu doar să se adapteze, ci și să prospere într-un mediu digital dinamic. În concluzie, cunoașterea valorii fiecărui stil de leadership este esențială pentru elaborarea unei strategii cuprinzătoare în cadrul transformării digitale a organizațiilor. Direcțiile de cercetare viitoare includ:

1. Evaluarea Stilurilor de Leadership: Impactul stilurilor de leadership digital asupra performanței organizaționale și dezvoltarea unor instrumente de măsurare.
2. Cultura Organizațională: Investigarea interacțiunii dintre stilurile de leadership și cultura organizațională, conform modelului lui Quinn.
3. Formare pentru Lideri: Programe de dezvoltare a competențelor liderilor digitali adaptate culturii organizaționale.

5.4.prezintă Navigarea în peisajul etic al cercetării: Înțelegerea limitelor de cercetare:

- Studiile Transversale: Acestea nu pot determina relațiile de cauză și efect, captând doar structurile la un moment dat, fără a permite urmărirea temporală a variabilelor.
- Ambiguitatea Temporală: Lipsa unei urmăriri longitudinale face dificilă stabilirea dacă o variabilă influențează alta sau dacă ambele sunt afectate de un factor extern.
- Controlul Variabilelor Mediatoare: Studiile transversale nu facilitează controlul variabilelor care ar putea media relațiile dintre variabile independente și cele dependente.
- Eșantionare Aleatoare: Utilizarea acestei metodologii poate introduce un grad de nereprezentativitate statistică.
- Colectare prin Bulgăre de Zăpadă: Această metodă poate crea limitări legate de reprezentativitate, din cauza constrângerilor și reticenței respondenților.

În secțiunea **5.5, intitulată "Concluzii și recomandări"**, se evidențiază necesitatea ca organizațiile să nu se limiteze doar la încorporarea inovației, ci să transforme această practică într-un element de rutină.

Astfel, se recomandă adoptarea unui model de leadership digital extins, care să integreze diverse stiluri de conducere, precum coaching-ul, colaborarea și leadershipul autentic, situațional, transformațional și tranzacțional. Această sinergie între stiluri este esențială pentru a crea un mediu organizațional bazat pe incluziune, încredere și scop, având ca rezultat creșterea implicării angajaților, productivității și creativității.

În contextul dinamic al mediului digital, liderii sunt încurajați să fie flexibili, ajustându-și stilurile de leadership în funcție de circumstanțele specifice, pentru a răspunde eficient provocărilor contemporane și a pregăti organizațiile pentru viitor.

