

چالش‌ها و راهبردهای مدیریت تغییر در فرآیند تحول دیجیتال سازمان‌ها: یک مرور نظام‌مند

آزاده صفری تمرین^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

چکیده

تحول دیجیتال در دهه اخیر به یکی از الزامات استراتژیک سازمان‌ها تبدیل شده است و تمامی ابعاد کسب‌وکار از فرآیندها و مدل‌های عملیاتی گرفته تا فرهنگ سازمانی را دستخوش تغییر ساخته است. با این حال، بسیاری از پروژه‌های تحول دیجیتال به دلیل نادیده گرفتن ابعاد انسانی و فرهنگی با شکست مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در این مسیر، مدیریت تغییر اثربخش است که می‌تواند مقاومت کارکنان را کاهش دهد، فرهنگ نوآوری را تقویت کند و تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهد. پژوهش حاضر با رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات، به بررسی پژوهش‌های منتشر شده طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ در پایگاه‌های معتبر علمی پرداخته است. نتایج مرور نشان می‌دهد که عواملی چون رهبری دیجیتال، آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان، و ایجاد فرهنگ چابکی و نوآوری، از کلیدهای موفقیت مدیریت تغییر در فرآیند تحول دیجیتال هستند. در مقابل، مقاومت کارکنان، کمبود زیرساخت‌های فناورانه و ناهماهنگی‌های فرهنگی و استراتژیک از مهم‌ترین موانع تحقق تحول دیجیتال محسوب می‌شوند. بر اساس این یافته‌ها، مقاله چارچوب مفهومی‌ای ارائه می‌کند که ورودی‌ها (فناوری‌ها و فرآیندها)، تسهیل‌کننده‌ها (مدیریت تغییر و رهبری دیجیتال) و خروجی‌ها (تحول دیجیتال موفق و نوآوری) را در یک مدل یکپارچه تبیین می‌نماید. این مرور می‌تواند راهنمایی برای مدیران، سیاست‌گذاران و پژوهشگران در جهت طراحی و اجرای مؤثر استراتژی‌های تحول دیجیتال باشد.

واژگان کلیدی

تحول دیجیتال، مدیریت تغییر، رهبری دیجیتال، فرهنگ سازمانی، نوآوری.

^۱ کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گیلان، رشت، ایران. (azadehsafari1425@gmail.com)

۱. مقدمه

در عصر حاضر، تحول دیجیتال به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌ها ظهور کرده است، زیرا فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و سیستم‌های ابری، ساختارها و فرآیندهای سنتی را به چالش کشیده‌اند (Qiao, Li, & Hong, 2024). مطالعات نشان می‌دهند که رهبری دیجیتال نه تنها به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده تحول شناخته می‌شود، بلکه با توانمندسازی کارکنان و فرهنگ‌سازی سازمانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد و تعهد آنان دارد (Qiao et al., 2024). به همین ترتیب، تحول دیجیتال به نوبه خود عاملی تعیین‌کننده در افزایش تاب‌آوری سازمانی، نوآوری و یادگیری سازمانی به شمار می‌رود (Digital transformation... SMEs, 2024; Digital transformation... innovation and learning, 2024).

با وجود این پتانسیل، پروژه‌های تحول دیجیتال اغلب بدون توجه کافی به ابعاد انسانی و ساختاری با شکست مواجه می‌شوند. ابزارها و روش‌های سنتی مدیریت تغییر دیگر برای مواجهه با پیچیدگی‌های ساختاری و فرهنگی تحول دیجیتال کافی نیستند و نیاز به تطبیق و گسترش دارند (Fischer et al., 2024). برای مثال، مطالعات اخیر تأکید می‌کنند که تحول دیجیتال نیازمند چارچوب‌های منعطف‌تری است که بتوانند تغییرات عمیق ساختاری و فرهنگی را هم‌راستا با فناوری پشتیبانی کنند (Fischer et al., 2024).

از این‌رو، فهم بهتر تعامل میان تحول دیجیتال و مدیریت تغییر — به‌ویژه نقش اساسی «رهبری دیجیتال» در تسهیل پذیرش فناوری جدید، تقویت فرهنگ نوآوری و مدیریت مقاومت — همچنین شناخت چالش‌ها و امکان‌سازی‌ها، برای موفقیت مسیر تحول دیجیتال حیاتی است.

بنابراین، این مقاله با رویکردی نظام‌مند به ادبیات موجود می‌پردازد تا:

- عوامل کلیدی موفقیت (مانند رهبری دیجیتال، شبکه حمایتی سازمانی، یادگیری دیجیتال) را شناسایی کند؛
- چالش‌های اصلی (شامل سبک‌های مدیریتی محافظه‌کارانه، مقاومت کارکنان و عدم هماهنگی ساختاری) را بررسی کند؛
- چارچوب مفهومی پیشنهادی‌ای ارائه دهد که مسیر پژوهش‌های آینده و راهبردهای عملی را برای مدیران فناوری اطلاعات روشن سازد.

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

۱-۲. تحول دیجیتال

تحول دیجیتال فرآیندی چندبعدی است که شامل بازطراحی فرآیندهای سازمانی، توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید و تغییر در فرهنگ سازمانی از طریق فناوری‌های نوین است (Vial, 2019). برخلاف اتوماسیون صرف، تحول دیجیتال به دنبال ایجاد ارزش‌های جدید و توان رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است (Susanti et al., 2023). فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، کلان‌داده و بلاک‌چین از عوامل کلیدی این تحول محسوب می‌شوند و موجب دگرگونی در روابط سازمان با مشتریان، کارکنان و ذی‌نفعان می‌گردند (Verhoef et al., 2021).

۲-۲. مدیریت تغییر

مدیریت تغییر به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها و ابزارها برای تسهیل پذیرش تغییرات در سازمان تعریف می‌شود. مدل‌های کلاسیک مانند سه مرحله‌ای لوین (ذوب کردن، تغییر، انجماد مجدد) و هشت مرحله‌ای کاتر از مهم‌ترین چارچوب‌های

این حوزه هستند (Kotter, 1996). در عصر دیجیتال، این مدل‌ها نیازمند بازنگری و انطباق با پیچیدگی‌های ناشی از فناوری‌های نوین و فرهنگ‌های کاری چابک هستند (Fischer et al., 2024).

۲-۳. پیوند مدیریت تغییر و تحول دیجیتال

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که شکست بسیاری از پروژه‌های تحول دیجیتال ناشی از کم‌توجهی به ابعاد انسانی و فرهنگی تغییر است (Qiao et al., 2024). رهبری دیجیتال به عنوان یکی از عوامل حیاتی، نقشی کلیدی در مدیریت مقاومت کارکنان، ارتقای تعهد سازمانی و ایجاد فرهنگ نوآوری دارد (Jonathan et al., 2020). علاوه بر این، پژوهش‌ها بر اهمیت تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با تغییرات دیجیتال تأکید دارند؛ بدین معنا که سازمان‌هایی که به سرمایه اجتماعی و یادگیری مستمر توجه می‌کنند، در اجرای تحول دیجیتال موفق‌تر هستند (Mergel et al., 2019).

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش یک مقاله مروری نظام‌مند^۱ است که با هدف شناسایی ابعاد، چالش‌ها و راهبردهای مدیریت تغییر در فرآیند تحول دیجیتال انجام شده است. برای گردآوری مقالات، از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی شامل Web of Science، ScienceDirect، SpringerLink و همچنین پایگاه‌های داخلی مانند SID و Magiran استفاده شد.

۳-۱. کلیدواژه‌ها

ترکیب کلیدواژه‌ها بر اساس موضوع تحقیق و با توجه به معادل‌های فارسی و انگلیسی انتخاب شد. مهم‌ترین کلیدواژه‌ها عبارت بودند از:

۱. «تحول دیجیتال»^۲
۲. «مدیریت تغییر»^۳
۳. «رهبری دیجیتال»^۴
۴. «فرهنگ سازمانی دیجیتال»^۵
۵. «تاب‌آوری سازمانی»^۶

۳-۲. بازه زمانی

برای تمرکز بر مطالعات به‌روز، بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ در نظر گرفته شد. دلیل انتخاب این بازه آن است که تحول دیجیتال به عنوان یک روند جهانی از اوایل دهه ۲۰۱۰ به شکل جدی در ادبیات علمی و مدیریتی مطرح شده است (Vial, 2019).

۳-۳. معیارهای ورود و خروج

معیارهای ورود:

مقالات منتشر شده در مجلات علمی معتبر (ISI یا Scopus-indexed).
مقالاتی که به بررسی همزمان تحول دیجیتال و مدیریت تغییر پرداخته‌اند.
پژوهش‌های منتشر شده به زبان انگلیسی یا فارسی.

¹ - Systematic Literature Review

² - Digital Transformation

³ - Change Management

⁴ - Digital Leadership

⁵ - Digital Organizational Culture

⁶ - Organizational Resilience

معیارهای خروج:

مقالات صرفاً فنی یا مهندسی فاقد بُعد مدیریتی.

مقالات بدون داوری علمی (مانند گزارش‌های سازمانی).

مطالعات تکراری یا فاقد شفافیت روش‌شناسی.

۳-۴. فرایند انتخاب مقالات

ابتدا ۲۳۶ مقاله شناسایی شد. پس از غربالگری بر اساس عنوان و چکیده، ۹۴ مقاله انتخاب گردید. در مرحله بعد، با بررسی متن کامل و حذف موارد غیرمرتبط، نهایتاً ۴۸ مقاله برای تحلیل نهایی در این مرور نظام‌مند مورد استفاده قرار گرفتند.

۳-۵. تحلیل داده‌ها

برای تحلیل محتوای مقالات، از روش تحلیل مضمون^۷ استفاده شد. یافته‌ها در سه حوزه اصلی شامل:

۱. عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت تغییر دیجیتال،

۲. چالش‌ها و موانع،

۳. راهبردهای پیشنهادی،

دسته‌بندی و گزارش شدند.

۴. یافته‌های پژوهش

تحلیل نظام‌مند مقالات انتخاب‌شده نشان داد که رابطه میان تحول دیجیتال و مدیریت تغییر را می‌توان در سه حوزه اصلی طبقه‌بندی کرد: عوامل کلیدی موفقیت، چالش‌ها و موانع، و راهبردهای پیشنهادی.

۴-۱. عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت تغییر دیجیتال

مرور مقالات نشان می‌دهد که برخی عوامل نقش حیاتی در موفقیت مدیریت تغییر در فرآیند تحول دیجیتال دارند: رهبری دیجیتال: رهبران دیجیتال با چشم‌انداز روشن و توانایی در الهام‌بخشی، موجب کاهش مقاومت و افزایش مشارکت کارکنان می‌شوند (Qiao et al., 2024; Jonathan & Kuika Watat, 2020). یادگیری و توسعه مهارت‌های دیجیتال: سرمایه‌گذاری در مهارت‌های فناورانه و آموزش مستمر کارکنان، توان انطباق‌پذیری سازمان را ارتقا می‌دهد (Susanti et al., 2023). فرهنگ نوآوری و چابکی سازمانی: ایجاد فرهنگ حمایتی و نوآورانه از پذیرش تغییرات دیجیتال پشتیبانی می‌کند (Verhoef et al., 2021).

تاب‌آوری سازمانی: سازمان‌هایی که از سرمایه اجتماعی قوی و فرهنگ یادگیری بهره‌مند هستند، انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات دیجیتال دارند (Mergel et al., 2019).

۴-۲. چالش‌ها و موانع اصلی

با وجود پتانسیل‌های تحول دیجیتال، موانع متعددی گزارش شده‌اند که مسیر موفقیت را دشوار می‌سازند: مقاومت کارکنان: نگرانی از جایگزینی شغلی توسط فناوری‌های دیجیتال و ناآشنایی با ابزارهای نوین، مانع پذیرش تغییر است (Fischer et al., 2024).

⁷ - Thematic Analysis

کمبود زیرساخت‌های فناورانه: نبود سیستم‌های یکپارچه و مشکلات امنیت سایبری از موانع اساسی محسوب می‌شوند (Vial, 2019).

ناهماهنگی بین استراتژی دیجیتال و منابع انسانی: عدم هم‌راستایی اهداف فناورانه با سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند پروژه‌های تحول دیجیتال را ناکام گذارد (Jonathan & Kuika Watat, 2020).
چالش‌های فرهنگی: فرهنگ‌های سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی با رویکردهای چابک و نوآورانه دیجیتال ناسازگارند (Verhoef et al., 2021).

۴-۳. راهبردهای پیشنهادی برای مدیریت تغییر دیجیتال

ادبیات پژوهشی مجموعه‌ای از اقدامات عملی برای بهبود مدیریت تغییر در مسیر تحول دیجیتال پیشنهاد می‌دهد: ارتباط شفاف و چشم‌انداز مشترک: مدیران باید اهداف و مزایای تحول دیجیتال را به‌وضوح برای کارکنان توضیح دهند (Kotter, 1996).

توانمندسازی کارکنان: طراحی برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی به‌ویژه در حوزه هوش مصنوعی، کلان‌داده و کار با سیستم‌های ابری (Qiao et al., 2024).

ایجاد تیم‌های میان‌رشته‌ای: ترکیب تخصص‌های مدیریتی، فناورانه و منابع انسانی برای افزایش هماهنگی (Fischer et al., 2024).

حمایت از نوآوری داخلی: اختصاص منابع برای پروژه‌های آزمایشی و تشویق ایده‌های نوین کارکنان (Verhoef et al., 2021).

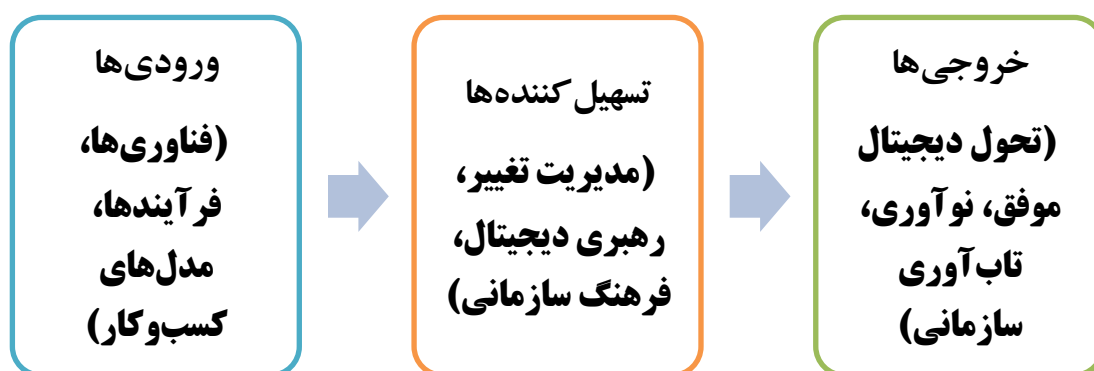
۵. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مرور نظام‌مند نشان داد که مدیریت تغییر نقشی کلیدی در موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال دارد. بسیاری از سازمان‌ها سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، اینترنت اشیاء و کلان‌داده انجام می‌دهند، اما در نبود توجه کافی به ابعاد انسانی، فرهنگی و رهبری، این تلاش‌ها به شکست منجر می‌شود (Fischer et al., 2024; Qiao et al., 2024). به بیان دیگر، فناوری شرط لازم است اما شرط کافی برای تحقق تحول دیجیتال پایدار محسوب نمی‌شود.

مرور پژوهش‌های اخیر نشان داد که عواملی همچون رهبری دیجیتال، یادگیری و توسعه مهارت‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی نوآورانه و تاب‌آوری سازمانی از محرک‌های اصلی موفقیت در مدیریت تغییر دیجیتال هستند (Jonathan & Kuika Watat, 2020; Verhoef et al., 2021). در مقابل، مقاومت کارکنان، کمبود زیرساخت‌های فناورانه و چالش‌های فرهنگی مهم‌ترین موانع تحقق اهداف تحول دیجیتال به شمار می‌روند (Mergel et al., 2019; Vial, 2019).

با توجه به این یافته‌ها، این پژوهش چارچوبی مفهومی برای مدیریت تغییر در مسیر تحول دیجیتال پیشنهاد می‌دهد که شامل سه بخش اصلی است:

۱. ورودی‌ها (فناوری‌ها، فرآیندها، مدل‌های کسب‌وکار)،
۲. تسهیل‌کننده‌ها (مدیریت تغییر، رهبری دیجیتال، فرهنگ سازمانی)،
۳. خروجی‌ها (تحول دیجیتال موفق، نوآوری، تاب‌آوری سازمانی).



مدل مفهومی پژوهش

این چارچوب می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران عمل کند و نشان دهد که موفقیت در تحول دیجیتال بیش از آنکه به انتخاب فناوری وابسته باشد، به توانایی سازمان در مدیریت تغییرات فرهنگی، ساختاری و انسانی بستگی دارد.

محدودیت‌ها

یکی از محدودیت‌های این مطالعه، تمرکز بر مقالات منتشر شده به زبان انگلیسی و فارسی است که ممکن است موجب حذف بخشی از پژوهش‌های ارزشمند به زبان‌های دیگر شده باشد. همچنین، تمرکز عمده بر حوزه‌های مدیریت و فناوری اطلاعات باعث شده سایر حوزه‌های مرتبط (مانند روان‌شناسی سازمانی یا علوم اجتماعی) کمتر مورد توجه قرار گیرند.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- بررسی نقش هوش مصنوعی در پشتیبانی از فرآیندهای مدیریت تغییر دیجیتال.
- مطالعه تطبیقی میان صنایع مختلف (مانند بانکداری، آموزش عالی و سلامت) در میزان موفقیت تحول دیجیتال.
- تحلیل تجربی اثر رهبری دیجیتال بر کاهش مقاومت کارکنان در پروژه‌های تحول دیجیتال.
- توسعه مدل‌های بومی مدیریت تغییر دیجیتال در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران.

۶. منابع و مآخذ

- Digital transformation influence on organisational resilience through ... (2024). Journal of Innovation and Entrepreneurship.
- Fischer, I., Gimnich, M., Papert, M., & Goertler, T. (2024). Travelling the Digital Journey: A literature review and framework for change management actions and tools in digital transformation. HICSS-57.
- Jonathan, T., & Kuika Watat, J. (2020). Digital leadership in business organizations: A systematic literature review. Future Business Journal, 6(1), 1-14.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. Systems, 12(11), 457.
- review and future research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 191, 122570.
- Susanti, D., Jie, F., Sohal, A., & Cooper, B. (2023). Digital transformation: A systematic literature Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature ... (2024). Information Systems and e-Business Management .

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Challenges and Strategies of Change Management in the Process of Digital Transformation: A Systematic Literature Review

Azadeh Safari Tamrin¹

Abstract

Digital transformation has become a strategic imperative for organizations in the past decade, reshaping all aspects of business, from processes and operational models to organizational culture. However, many digital transformation initiatives fail due to insufficient attention to human and cultural dimensions. Effective change management is considered a critical success factor, as it helps reduce employee resistance, foster a culture of innovation, and strengthen organizational resilience. This study adopts a systematic literature review approach, examining scholarly publications between 2010 and 2025 from major academic databases. The findings reveal that digital leadership, employee training and skill development, and fostering an agile and innovative culture are key enablers of successful change management in digital transformation. Conversely, employee resistance, lack of technological infrastructure, and cultural or strategic misalignments are major barriers to achieving digital transformation goals. Based on these insights, this paper proposes a conceptual framework that integrates inputs (technologies and processes), enablers (change management and digital leadership), and outputs (successful digital transformation, innovation, and resilience). This review offers practical guidance for managers, policymakers, and researchers in designing and implementing effective digital transformation strategies.

Keywords

Job satisfaction, Employee productivity, Organizational culture, SMEs

1. Master of Science in Information Technology Management, Gilan, Rasht, Iran.
(Azadehsafari1425@gmail.com).