

# Change Management Model for Educational Organizations with a Digital Transformation Approach


Alireza Heydari Seh Deh<sup>1</sup>, Neda Kavand<sup>2</sup>, Fariborz Erfanizadeh<sup>3</sup>

Received: 11 December 2024, Accepted: 11 February 2025

Doi: 10.22034/rcc.2025.2046042.1179

## Abstract

Understanding the nature of organizational change and effective change management mechanisms to enable educational organizations to successfully achieve change goals in the digital age is a vital area for management and organization. This research aims to design a change management model for educational organizations in the era of digital transformation, employing a meta-synthesis qualitative method. This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. Initially, 81 articles were selected based on predetermined criteria and analyzed using thematic analysis. Subsequently, Cohen's Kappa coefficient was used to assess reliability in evaluating and refining the concepts and codes extracted from the focus group method. The resulting change management framework comprises: change drivers, including external environmental drivers (technology-based challenges and developments, customer and stakeholder demand and behavior, competitive landscape, global policies) and internal organizational drivers (structure, culture, strategy, technology, human resources, processes); and the change domain, encompassing technology, system, strategy, human resources, culture, and structure. The change process involves three dimensions: 1) Change identification, including strategic responses such as reengineering strategies and value creation paths, identifying future technological changes and capacities, and identifying digital threats and opportunities; 2) Change analysis, including understanding the need for change by establishing the groundwork for developing digital maturity, assessing barriers and capabilities, and evaluating gaps; and 3) Change implementation, including technology reengineering, digital value creation, and digital-oriented organizational strategic orientation, carried out in three stages: assessing readiness, planning, guidance, and skill development; implementing change and managing barriers; and monitoring, evaluating, and institutionalizing change. Change enablers

1. Assistant Professor, Department of Islamic Studies, Farhangian University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Email: a.heydari@cfu.ac.ir  0009-0008-4029-2841

2. PhD Graduate, Farhangian University, Tehran, Iran.  
Email: nkavand@yahoo.com

3. Assistant Professor of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.  
Email: f.erfani@cfu.ac.ir

include supporting digital innovation and transformation, technology-centricity, customer-centricity, leadership style, and individual and organizational growth and development; while change facilitators include resource provision, organizational learning and knowledge management, developing a digital talent system, organizational digital adaptability, communication, leadership, and participation. Furthermore, the findings indicate that organizational change management affects individual, organizational, and extra-organizational levels, gradually reducing or eliminating pressures from the external environment and within the organization. Strengthening these findings will assist educational organizations in effectively and efficiently managing changes to align with digital transformations, organizational sustainability, and competitiveness.

**Keywords:** Organizational change, Change management, Digital transformation, Organizational sustainability, Competitiveness

## الگوی مدیریت تغییر سازمان‌های آموزشی با رویکرد تحول دیجیتال

علیرضا حیدری سه ده<sup>۱</sup>، ندا کاوند<sup>۲</sup>، فریبرز عرفانی زاده<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱، پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳

DOI: 10.22034/rcc.2025.2046042.1179

### چکیده

درک ماهیت تغییر سازمانی و مکانیسم‌های مدیریت مؤثر تغییر به گونه‌ای که سازمان‌ها آموزشی بتوانند با موفقیت به اهداف تغییر در عصر دیجیتال دست یابند، زمینه‌ای حیاتی برای مدیریت و سازمان است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت تغییر سازمان‌های آموزشی در عصر تحول دیجیتال با روش کیفی فراترکیب می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده، توصیفی می‌باشد. در ابتدا بر اساس معیارهای تعیین‌شده، ۸۱ مقاله انتخاب و با روش تحلیل مضمون مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه به منظور ارزیابی و پالایش مفاهیم و کدهای استخراج‌شده از روش گروه کانونی و برای سنجش پایایی از ضریب کاپای کوهن بهره گرفته شد. بر اساس یافته‌ها چارچوب مدیریت تغییر دربرگیرنده: محرک‌های تغییر شامل محرک‌های محیط بیرونی (چالش‌ها و پیشرفت‌های مبتنی بر فناوری، تقاضا و رفتار مشتریان و ذی‌نفعان، چشم‌انداز رقابتی، سیاست‌های جهانی) و محرک‌های درون‌سازمانی (ساختار، فرهنگ، استراتژی، فناوری، منابع انسانی، فرایندها)؛ حوزه تغییر شامل فناوری، سیستم، استراتژی، منابع انسانی، فرهنگ، ساختار است. فرایند تغییر شامل سه بعد: ۱) شناسایی تغییر که دربرگیرنده پاسخ‌های راهبردی از قبیل بازمهندسی استراتژی‌ها و مسیرهای خلق ارزش، شناسایی تغییرات و ظرفیت‌های آتی فناوری، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های دیجیتال است، ۲) تجزیه و تحلیل تغییر که شامل درک نیاز به تغییر با زمینه‌سازی توسعه بلوغ دیجیتال، ارزیابی موانع و قابلیت‌ها، ارزیابی شکاف‌ها و خلأها است، ۳) اجرای تغییر که شامل باز مهندسی فناوری، ارزش آفرینی دیجیتال، جهت‌گیری راهبردی سازمانی دیجیتال‌گرا است و در سه مرحله انجام می‌شود که مرحله اول شامل ارزیابی سطح آمادگی، برنامه‌ریزی، هدایت و مهارت‌افزایی است، مرحله دوم شامل اعمال تغییر و مدیریت موانع تغییر است، مرحله سوم شامل نظارت و ارزیابی، نهادینه‌سازی تغییر است. توانمندسازهای تغییر

۱. استادیار گروه معارف اسلامی، گروه آموزش معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: a.heydari@cfu.ac.ir

 0009-0008-4029-2841

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

Email: nkavand@yahoo.com

۳. استادیار علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران.

Email: f.erfani@cfu.ac.ir

لازم است این تحول، دوران دیجیتال و توانایی درک و انطباق با آن را توسعه دهیم، تا سیستم آموزشی که هنوز تحت سلطه ایده‌های کلاسیک است، را مطابق با شرایط امروز طراحی کنیم.

تحول دیجیتال، تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است، که با تغییر بنیادین و تحول عمیق در فعالیت‌های تجاری و سازمانی، فرایندها، شایستگی‌ها و مدل‌ها؛ سعی در استفاده و بهره‌برداری مطلوب از تغییرات و فرصت‌های ترکیبی از فناوری‌های دیجیتال و تأثیر شتاب‌دهنده آنها به شیوه‌ای راهبردی و اولویت‌بندی شده، دارد (نامی و رشیدیان، ۲۰۲۳). تحول دیجیتال موجب دگرگونی و تغییر فناوری‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، ارزش‌های رقابتی، تجربه‌های ذی‌نفعان و فرایندهای سازمانی می‌گردد (ویرا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در این عصر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد می‌باشند، که ساخت سازمانی در تراز عصر دیجیتال داشته باشند، و در کنار هماهنگی با تحولات، بتوانند تغییرات و دگرگونی‌های پیش رو را پیش‌بینی کرده و قادر باشند، این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند، به همین دلیل تحول بنیادی سازمان‌های عصر کنونی چیزی کمتر از یک انقلاب صنعتی مدرن نیست (کریمیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

تغییر جنبه اجتناب‌ناپذیر و ثابت زندگی سازمانی است و نقش مهمی در شکل دادن به آینده سازمان‌ها دارد (میزراک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). از این رو سازمان‌ها ناگزیرند به منظور حفظ بقا و پویایی‌شان نه تنها آن را بپذیرند، بلکه به استقبال آن رفته و انعطاف‌پذیری بالایی در مقابل آن از خود نشان دهند. از این رو مهم‌ترین مسئله‌ای که هر سازمان در عصر تحول دیجیتال با آن روبه‌روست، مسئله تغییر سازمانی بوده، که تداعی‌گر انعطاف‌پذیری، بهبود مستمر، چالش‌پذیری و تغییرات مداوم در سازمان است (فورس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). تغییر سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی سازمان و پاسخ به تحولات محیطی به شکلی است، که باعث می‌شود آنها بهتر و سازگارتر شوند. تغییر سازمانی عبارت است از اتخاذ ایده‌ها و روش‌های جدید کار، اصلاح یک مورد اساسی در کارکردها و اهداف سازمان برای رفع مشکلات و استفاده از فرصت دستیابی به رشد با هدف افزایش کارایی (صفایی و حیدریان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲)، و حل‌وفصل بسیاری از مسائل مهم

شامل حمایت از نوآوری و تحول دیجیتال، فناورمحوری، مشتری‌محوری، سبک رهبری، رشد و توسعه فردی و سازمانی و تسهیل‌کننده‌های تغییر شامل تأمین منابع، یادگیری سازمان، مدیریت دانش، توسعه نظام استعداد دیجیتال، انطباق‌پذیری دیجیتالی سازمان، ارتباطات، رهبری، مشارکت است. همچنین بر اساس یافته‌ها مدیریت تغییر سازمانی بر سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی تأثیر می‌گذارد، و به تدریج فشارهای وارده از سوی محیط برون سازمان و درون سازمانی را کاهش داده و یا از بین می‌برد. تقویت یافته‌های این پژوهش به سازمان‌های آموزشی در مدیریت مؤثر و کارآمد تغییرات در همگام شدن با تحولات دیجیتال، مانایی سازمان و رقابت‌پذیر بودن کمک می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: تغییر سازمانی، مدیریت تغییر، تحول دیجیتال، مانایی سازمان، رقابت‌پذیر بودن

#### مقدمه

در قرن بیست و یکم که به عنوان عصر دیجیتال شناخته می‌شود، با جهانی شدن، ساختارهای هر حوزه‌ای به سرعت تحت تأثیر توسعه و تغییر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات قرار می‌گیرند. غیرممکن است که سازمان‌های آموزشی نسبت به این تحولات و تغییرات بی‌تفاوت بمانند. تا قبل از شیوع ویروس کرونا در جهان که باعث انفجاری در ساختار سازمان‌های آموزشی شد و نحوه درک ما از آموزش و یادگیری را تغییر داد، دیجیتالی شدن مفهوم چندان برجسته‌ای در سازمان‌های آموزشی نبود. اما واکنش‌ها به همه‌گیری این ویروس باعث شتاب گرفتن انقلاب دیجیتال در سازمان‌های آموزشی شد. تحولات دیجیتال تغییرات اساسی در نحوه عملکرد سازمان‌های آموزشی ایجاد کرده و الگوی قدیمی نحوه انجام کارها، ارائه خدمات آموزشی، مدیریت فرایندهای سازمانی، خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان آموزش، ساختارهای آموزشی و ترتیبات شغلی را تغییر داده و چالش‌های بسیاری را پیش روی سازمان‌های آموزشی قرار داده است، به نحوی که بقا و حیات این سازمان‌ها مستلزم منطبق شدن با تحولات عصر دیجیتال می‌باشد، تحولات دیجیتال نه تنها بر جنبه‌های فنی سازمان آموزشی یعنی تدریس و یادگیری، بلکه بر ساختار سازمانی، فرهنگ کاری و رفتار کارکنان نیز تأثیر می‌گذارد. از این رو

می‌کنند، احتمالاً بیشتر خواهد شد و سازمان‌های آموزشی فشار زیادی را برای پاسخ به تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی احساس خواهند کرد. از این رو با توجه به تحولات عصر اطلاعات، تأثیرات جهانی شدن و فناوری، تغییر و اصلاحاتی در نظام‌ها، رویکردها و فرایندهای آموزشی سازمان‌های آموزشی ضروری است. در واقع بدون تغییر ساختار سازمانی و حرکت به سمت دیجیتالی شدن تلاش برای پرورش شهروندان تحصیل کرده و نیروی کار آموزش دیده متناسب با عصر دیجیتال امکان‌پذیر نیست.

با توجه شکاف موجود در پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت تغییر با رویکرد دیجیتال و لزوم طراحی الگویی در این مورد در سازمان‌های آموزشی، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که الگوی مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی در عصر تحول دیجیتال چگونه است؟ برای پاسخگویی به این سؤال این پژوهش به دنبال شناسایی محرک‌های تغییر، حوزه‌های تغییر، فرایند تغییر و عوامل توانمندساز و تسهیل‌کننده تغییر در سازمان‌های آموزشی با رویکرد تحول دیجیتال است. این مطالعه با تعیین الگوی مدیریت تغییر سازمان‌های آموزشی در چارچوب تحول دیجیتال، این امکان را برای این سازمان‌ها فراهم می‌نماید، که تحولات عصر دیجیتال را در محیط‌های به‌طور فزاینده پویا و مبتنی بر فناوری مدیریت نموده، و بر تحولات و تغییرات دیجیتال مسلط شوند. از سوی دیگر این مطالعه یک زمینه مناسب برای درک ماهیت تغییر سازمانی و مکانیسم‌های مدیریت مؤثر تغییر به گونه‌ای که سازمان‌های آموزشی بتوانند به‌طور موفق به اهداف تغییر دست یابند، فراهم می‌نماید.

### مبانی نظری پژوهش

در این قسمت به توضیح مبانی نظری و تجربی پژوهش پرداخته می‌شود، به این ترتیب که در ابتدا مدیریت تغییر سازمانی، و سپس تحول دیجیتال مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و در ادامه پیشینه تجربی پژوهش و در نهایت جمع‌بندی ارائه می‌شود.

### مدیریت تغییر سازمانی

تغییر سازمانی یک فرایند پیچیده و دیالکتیکی است، که در آن سازمان‌ها از وضعیت فعلی خود به حالت مطلوب

سازمانی. با این وجود مطالعاتی اشکال مختلف تغییرات سازمانی را ردیابی می‌کنند، نشان می‌دهند که ۶۰ تا ۷۰ درصد تغییرات سازمانی یا به نتایج مورد نظر خود دست نمی‌یابند، یا با شکست مواجه می‌شوند (اریدا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). باید اذعان کرد، که مدیریت تغییر در سازمان‌ها یک عامل تعیین‌کننده مهم برای موفقیت یا شکست و کسب موقعیت رقابتی می‌باشد (سامبالوال و کاتور<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). مدیریت تغییر یک فرایند مهم برای سازمان‌ها در تلاش برای دستیابی به افق‌ها و بخش‌های جدیدی است که در آن می‌توانند هماهنگی بیشتری را در محیط‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند، بیابند؛ و به نیازهای دائماً در حال تغییر مشتریان خارجی و داخلی پاسخ دهند (اولوسگون آنینکان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸)، و برای حفظ موجودیت، بهره‌وری بیشتر، دستیابی مؤثر به اهداف و افزایش سطح رقابت‌پذیری مجبورند خود را با تغییراتی که در اطرافشان رخ می‌دهد وفق دهند (اوزدمیر<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). به لطف فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که به سرعت در حال توسعه هستند، ابزارهای دیجیتال مورد استفاده در محیط‌های آموزشی نیز در حال افزایش و تغییر در این مسیر هستند. در نتیجه استفاده از فناوری روزافزون در زندگی روزمره، تحول دیجیتالی در سازمان‌های آموزشی اجتناب‌ناپذیر است (بالیر و آز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸).

در واقع تحول دیجیتال به معنای ساختن سازمانی است که در قلب خود دیجیتالی باشد و بتواند به‌طور مستمر با ظهور فناوری‌های جدید در عصر دیجیتال سازگار شود. این امر نیاز به تغییرات سازمانی عمیق دارد. تغییر سازمانی و مدیریت آن امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های آموزشی در جهت همگام شدن با تحولات عصر دیجیتال است، چراکه دیجیتالی شدن یک محرک کلیدی برای نوآوری در آموزش است. اما متأسفانه با وجود اهمیت آن در امر آموزش، سازمان‌های دیگر در استقبال از فناوری‌های دیجیتال و پذیرش تغییرات تحول‌آفرین دیجیتال از سازمان‌های آموزشی پیشی گرفته‌اند. سازمان همکار و توسعه اقتصادی در سال (۲۰۱۹) به این نتیجه رسید که سازمان‌های آموزشی با وجود استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در خط مقدم دیجیتالی شدن نبوده‌اند. از این رو بدون تغییر اساسی شکاف بین آنچه سیستم‌های آموزشی ارائه می‌کنند و آنچه جوامع تقاضا

می‌کند:

- محتوا: پاسخ به سؤال «تغییر چه چیزی» است، و اشاره به اهداف و مأموریت‌های تغییر.

- زمینه: به محیط داخلی و خارجی سازمان و بازیگران دخیل در تغییر اشاره دارد.

- فرایند: مجموعه‌ای از کنش‌ها و رویدادهای پیوسته و وابسته به هم می‌باشد، که برای توضیح منشأ، تداوم و نتایج پدیده‌های مشاهده‌شده به کار می‌رود (ابراهیم و بنابلهادی، ۲۰۲۲). این بینش‌ها با هم، راهنمایی‌هایی در مورد اینکه چگونه مدیران می‌توانند تغییرات را برای افزایش نتایج مدیریت کنند، ارائه می‌دهد. با این حال، ما فاقد دیدگاه دقیق‌تری در مورد مداخلاتی هستیم که می‌تواند تغییر را در سازمان‌ها تسهیل کند. مدیریت تغییر به معنای برنامه‌ریزی، شروع، تحقق، کنترل و تثبیت فرایند تغییر با مدیریت دقیق موانع تغییر است. به عبارتی مدیریت تغییر یک بافندگی برنامه‌ریزی‌شده برای انتقال افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از وضعیت موجود به وضعیت مورد نیاز آینده است.

### عصر تحول دیجیتال

عصر دیجیتال که تحت عنوان عصر اطلاعات نیز شناخته می‌شود، در بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰ ظهور پیدا کرد. این عصر ابزارها و نوآوری‌های جدید و خاصی از جمله تلویزیون، کامپیوتر شخصی، دسترسی به نرم‌افزارهای گوناگون، اینترنت و... را در جامعه پدیدار کرد، که موجب افزایش اشتیاق افراد برای استفاده از فرصت‌های گسترده و ابزارهای معاصر گردید (علیاری تبریزی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). عصر دیجیتال به برهه‌ای از تاریخ اطلاق می‌شود که در درون آن، استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سراسر آن رایج شده است، وابستگی بشر به این فناوری‌ها به بالاترین حد خود رسید، و بر هر صنعت و هر سازمان، تأثیری فراگیر دارد. نیازهای روزافزون سازمان‌ها موجب گردیده در این عصر مفاهیمی همچون «دیجیتالی شدن»، «تحول دیجیتال» یا «اختلال دیجیتال»، در میان برجسته‌ترین و موردبحث‌ترین اصطلاحات قرار گیرد (استروهامیر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)، و از آن به عنوان عصر تحول دیجیتال نام برده شود.

تحول دیجیتال یک مفهوم تحول‌یافته منتج از یکپارچه‌سازی و همگرایی میان فضای ذهن (سیستم شناختی)، فضای فیزیکی (سیستم فیزیکی) و فضای

برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی تبدیل می‌شوند (باگا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳). از این رو تغییر سازمانی موتور محرکه سازمان‌ها محسوب می‌شود. تأثیر و پیامدهای هر تغییر در سازمان، کارکنان و فرایندهای کاری بیشتر از آن‌که به ماهیت و نوع تغییرات بستگی داشته باشد، به نحوه مدیریت تغییرات وابسته است. لذا صاحب‌نظران بیان می‌دارند، مدیریت فرایند تغییر، به اندازه خود تغییر مهم است (اولاجید<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴)، و از ملزومات اساسی سازمان‌ها در رسیدن به موفقیت و عملکرد مطلوب می‌باشد. اورگ و همکاران (۲۰۱۱)، معتقدند که پنج عامل اساسی در فرایند تغییر حیاتی هستند که عبارت‌اند از: ۱) ارتباط: ارائه اطلاعات در مورد تغییر به گیرندگان. ۲) مشارکت: مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر. ۳) عدالت: رفتار منصفانه با کارکنان در طول فرایند تغییر. ۴) پشتیبانی مدیر: الگوسازی توسط رهبران تغییر؛ و ۵) شایستگی: توانایی مدیریت برای مدیریت تغییر (هاگل<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۴). مدیریت تغییر برای اولین بار در زمینه پروژه‌های توسعه فناوری اطلاعات ظاهر شد، و در سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف سازمان و ارتقای عملکرد سازمانی، بسیار مورد توجه قرار گرفت (آتابور<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۲). مدیریت تغییر به روش‌ها و اقداماتی که در آن یک سازمان فرایندهای داخلی و خارجی خود را توصیف و اجرا می‌کند، اشاره دارد، و شامل آماده‌سازی و حمایت از کارکنان، ایجاد مراحل لازم برای تغییر و نظارت بر فعالیت‌های قبل و بعد از تغییر برای اطمینان از اجرای موفق است (بیرانوند<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۲). مدیریت تغییر به عنوان فرایند تجدید مستمر جهت، ساختار و قابلیت‌های سازمان برای پاسخگویی به نیازهای دائماً در حال تغییر مشتریان خارجی و داخلی تعریف شده است (گایف<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۶)، و شامل کلیه اقداماتی است که با هدف همراهی با اجرای تغییرات توصیه‌شده انجام می‌شود، این اقدامات شامل تشخیص زمینه تغییر، چشم‌انداز تغییر، تغییر تجویز شده برای اجرا، ارتباط و آموزش می‌باشد (ابراهیم و بنابلهادی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۲). مدیریت تغییر شامل سه سطح می‌باشد: مدیریت تغییر در سازمان (فرهنگ سازمانی و منابع انسانی)، مدیریت تغییر در سطح کارکنان (مدیریت مقاومت کارکنان در برابر توانمندسازی، ارتباطات و آموزش) و مدیریت تغییر در سطح ذی‌نفعان (مدیریت مقاومت ذی‌نفعان و تعهد) (رحیمی<sup>۱۹</sup>، ۲۰۲۲). پتیگرو (۱۹۸۷) تغییرات سازمانی را به سه بخش زیر تقسیم

دیجیتال و زیرساخت‌های رسانه‌ای شده است (ریتر و پدرسنا<sup>۲۵</sup>، ۲۰۲۰). تحول دیجیتال یک فرایند مداوم استفاده از فناوری‌های دیجیتال جدید در زندگی روزمره سازمانی است (وارنر و واگر<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۹)، که فناوری‌های دیجیتال را به منظور توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید و دستیابی به خلق ارزش بیشتر برای سازمان به خدمت گرفته می‌شود (ورهوف و همکاران، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال صرفاً اکتساب و استقرار فناوری دیجیتال نیست (شوافرتز و بالدی<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۸)، بلکه استراتژی تحول‌آفرین در گستره سازمان است، که فراتر از تفکر بخشی می‌رود و با نگاهی جامع به فرصت‌ها و ریسک‌های ناشی از فناوری‌های دیجیتال هدایت‌گر سازمان در سفرش به سوی تحول دیجیتال است (سینگ و هس<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۷).

تحول دیجیتال در سطح سازمان به دنبال راهکارهای نوآورانه‌ای است، که سازمان‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین در جهت دستیابی به اهداف راهبردی خود و بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌گیرند. تحول دیجیتال زمینه‌ساز فرایندی است، که در آن سازمان‌هایی که به دنبال تغییر مسیرهای ارزش‌آفرینی خود هستند، به اختلالات ناشی از فناوری‌های دیجیتال پاسخ‌های راهبردی می‌دهند (ویال<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال منجر به سه نیاز اصلی در سازمان‌ها می‌شود، که برای موفقیت باید مورد توجه قرار گیرد: مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید، اشکال جدید رهبری، و قابلیت‌های سازمانی جدید. بسته به درجه‌ای که سازمان‌ها این الزامات را برآورده می‌کنند، فرهنگ خود را نیز به سمت ذهنیت دیجیتالی تغییر می‌دهند (کوهنکه<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۷). فرایندهای تحول دیجیتال موجب حفظ مزیت رقابت‌پذیری سازمان و ماندن در خط مقدم نوآوری فناوری (فلیسبانو<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)، گردیده و از طریق نوسازی استراتژیک و خلق ارزش نیز، سازمان را در جهت رسیدن به پایداری یاری دهد (علیپور<sup>۳۲</sup>، ۲۰۲۱). در سازمان‌های آموزشی، تحول دیجیتال در مورد چگونگی تغییر و سازمان‌دهی مجدد افراد، داده‌ها و فرایندها برای ایجاد محیط‌های بهتر برای دانش‌آموزان، مربیان، والدین و رهبران سیستم در دنیای دیجیتال امروزی و همچنین آماده‌سازی برای نوآوری‌ها و چالش‌های آینده است. این امر مستلزم سازمان‌دهی مجدد محیط‌های آموزشی رسمی و غیررسمی و بازنگری محتوای آموزشی و نحوه ارائه آن می‌باشد (مک کارتی<sup>۳۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

سایبری (سیستم مجازی) است، که منجر به پیدایش یک محیط تجربه برتر برای هویت‌ها (انسان و ماشین) می‌شود. تحول دیجیتال، تغییر بنیادین و تحول عمیق در فعالیت‌های تجاری و سازمانی، فرایندها، شایستگی‌ها و مدل‌ها در جهت بهره‌برداری از تغییرات و فرصت‌های ترکیبی فناوری‌های دیجیتال و تأثیر شتاب‌دهنده آنها در سطح جامعه به شیوه‌ای راهبردی و اولویت‌بندی شده، می‌باشد. تحول دیجیتال از یک ساختار چندبعدی هوشمند برای ارائه ایده‌های خلاقانه بر اساس سفارش مشتری استفاده نموده و در مدل کسب‌وکار تغییر ایجاد می‌کند، و با تأکید بر افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها در سازمان و ارائه رویکردهای جدید و پیشنهاد مدل‌ها و الگوها به کسب‌وکارها، موجب سازگاری بیشتر آنها با بازار و انعطاف‌پذیری بیشتر در مقابل تغییرات می‌شود (نامی و رشیدیان، ۲۰۲۳).

تحول دیجیتال در سازمان‌ها دو لایه دارد: دیجیتالی‌سازی<sup>۳۴</sup> و دیجیتال‌سازی<sup>۳۵</sup>، که دو پدیده کاملاً متفاوت از یکدیگر می‌باشند، زیرا می‌توانند مسیرهای مختلفی را بسته به حالت‌های نهایی مطلوب خود دنبال نمایند. دیجیتالی‌سازی و دیجیتال‌سازی از پیش‌نیازهای ملزومات اساسی تحول دیجیتال می‌باشند. در دیجیتالی‌سازی، هر چیز آنالوگی به منطق صفر و یک تبدیل می‌شود و آن را دیجیتالی می‌کند. در این لایه تغییر رادیکال و اساسی در اصل کار صورت نمی‌گیرد و فقط همان کارهای قبل، به صورت آسان‌تر و بهره‌ورتر به کمک فناوری‌های دیجیتال انجام می‌شود. در واقع دیجیتالی‌سازی کردن دسترسی به داده‌های دیجیتال فعال برای ایجاد، انتقال، ذخیره و تجزیه و تحلیل کردن داده‌های دیجیتال، به منظور افزایش امکان اتصال افراد به سیستم‌ها، شرکت‌ها، محصولات و خدمات را افزایش می‌دهد (ورهوف<sup>۳۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

دیجیتال‌سازی به معنای پذیرش یا افزایش استفاده سازمان، صنعت یا کشور از فناوری‌های دیجیتال است. در این لایه، داده‌های آنالوگ به دیجیتال تبدیل شده، فرایندها و ماهیت کار تغییر یافته و منطق انجام و رایانش ابری کار به چالش کشیده می‌شود. در دیجیتالی‌سازی، از فناوری‌های دیجیتال مثل هوش مصنوعی، بلاکچین استفاده می‌شود تا محیطی دیجیتال، که ترکیبی از منابع الکترونیکی و فیزیکی است، ایجاد شود. دیجیتال‌سازی باعث تغییر ساختار بسیاری از حوزه‌های زندگی اجتماعی افراد در زمینه ارتباطات

## پیشینه تجربی پژوهش

تحول دیجیتال، تغییری شگرف در عملکرد سازمان‌ها و کشورها با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین ایجاد می‌نماید، که موجب دگرگونی و تغییر مدل‌های کسب‌وکار با استفاده از فناوری‌های دیجیتالی به نحو مطلوب می‌گردد. لذا در چند دهه اخیر تحول دیجیتال و تغییر سازمانی کانون توجه مطالعات مدیریت و سازمان قرار گرفته است. (جدول ۱)

مرور پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر تغییر، یک مأموریت اساسی موفقیت سازمانی برای انطباق با یا گرفتن سریع فرصت‌ها در یک محیط پویا و همیشه در حال تغییر است. تغییرات پیچیده هستند و به بسیاری از حوزه‌های استراتژیک سازمان‌ها، اعم از عناصر سخت و نرم، مرتبط هستند. برای تغییر موفقیت‌آمیز در مقیاس بزرگ، افراد سازمانی در همه سطوح باید توجه کافی به نیاز به تغییر داشته باشند و فرایند مدیریت تغییر را به‌درستی اجرا کنند.

## جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش.

محقق	سال	عنوان	نتیجه
Candrasa, et al.	۲۰۲۴	استراتژی‌های مدیریت تغییر: ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی در عصر دیجیتال	رهبری تطبیقی عامل مهمی در موفقیت تغییر در عصر دیجیتال بود. رهبری تطبیقی همچنین شامل ظرفیت تصمیم‌گیری سریع، پاسخ به بازخورد و ایجاد انگیزه در تیم‌ها برای نوآوری است.
Montero Guerra, & Danvila-Del Valle.	۲۰۲۴	بررسی تغییرات سازمانی در عصر تحول دیجیتال و تأثیر آن بر مدیریت استعداد	تغییرات ایجادشده توسط تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد تأثیر می‌گذارد. و مدیریت استعداد کلیدی برای دستیابی به سطوح بالای بلوغ دیجیتال است.
Nazmul Islam	۲۰۲۳	مدیریت تغییرات سازمانی در پاسخ به بحران‌های جهانی	این مطالعه با استفاده از مدل تغییر سه مرحله‌ای لوین به عنوان پایه‌ای برای تحلیل، «سبک رهبری تحول‌آفرین» را جایگزین «مرحله انجماد»، «اعتماد به رهبری و مشارکت کاری» را جایگزین «مرحله متحرک» و «تغییر رفتار حمایتی کارکنان» را به جای «مرحله انجماد مجدد» پیشنهاد می‌کند.
Cantemir, et al.	۲۰۲۳	محرک‌های تحول دیجیتال و تأثیر آن بر مدیریت سازمانی	محرک‌های تحول دیجیتال، و یک استراتژی به‌خوبی تعریف شده، به همراه ساختاری که نوآوری و رقابت در صنعت دیجیتال را ترویج می‌کند، می‌تواند تحول موفقیت‌آمیز را ایجاد کند. همچنین نقش مدیر در عصر دیجیتال در حال تحول است و فرهنگ و استراتژی سازمانی عوامل حیاتی برای تحول دیجیتال موفق هستند.
Zoppelletto, et al.	۲۰۲۳	نقش‌های سازمانی در زمینه تحول دیجیتال	در شرکت‌های بزرگ، مدیر ارشد دیجیتال بر فرایندهای تحول دیجیتال نظارت می‌کند، درحالی‌که در شرکت‌های کوچک و متوسط، رویکرد تحول دیجیتال همتا-آموزگار رویکردی از پایین به بالا، غیررسمی، متقاعدکننده و همدلانه، برای تحول دیجیتال وجود دارد.
Mollah, et al.	۲۰۲۳	رهبری دیجیتال	رهبری دیجیتال، قابلیت‌های فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در تحول دیجیتال و دستیابی به عملکرد سازمانی پایدار اثرگذار است. این پژوهش نشان داد شایستگی‌های رهبری دیجیتال بر مدیریت چالش‌های دیجیتال و تحول دیجیتال بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی اثرگذار است.
He, et al.	۲۰۲۲	انعطاف‌پذیری سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال	سرمایه‌گذاری راهبردی در فناوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کنترل سیستماتیک عملیات را در بحران‌ها حفظ کنند، چگونگی مدیریت تحول؛ سازمان را به چشم‌انداز، حکمرانی و فرهنگ متحول‌کننده مجهز می‌کند، و چنین رهبری درون‌ساز تحول‌آفرین، سازمان را قادر می‌سازد تا کارکنان با استعداد، نوآوری را در آغوش گرفته و به کارکنان دیگر کمک کند، تا قابلیت‌های خود را در هنگام مواجهه با بحران رشد دهند. انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرات متفاوتی بر سازمان و کارکنان دارد.
حمیدی و همکاران	۱۴۰۲	موانع پیش روی تحول دیجیتال	رژیم فنی - اجتماعی، سیستم بیونی و کلام‌ها از مهم‌ترین موانع پیش روی تحول دیجیتال در سازمان‌ها می‌باشد.
مدرسی و همکاران	۱۴۰۲	مؤلفه‌های نرم دیجیتال	چارچوب مفهومی از مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال که مشکل از: فرهنگ، مهارت‌ها، مدیر سازمان و رهبری دیجیتال بود، ارائه دادند.
کوی گیوی	۱۴۰۱	مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی رفتار نوآورانه کارکنان	سه عامل رهبری تحول‌آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش بر رفتار نوآورانه و هدف سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، مشارکت و ارتباطات بر نوآوری سازمانی اثر مستقیم و معنادار دارد.

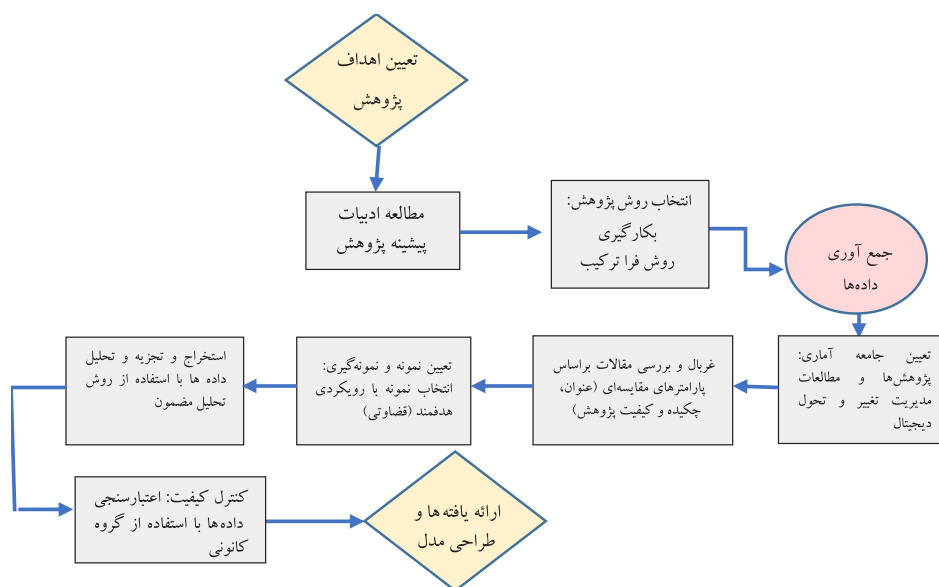
چارچوب‌های ساختاری و رشته‌ای قادر به ارائه چنین بینشی نیستند و نمی‌توانند بینش کاربردی و عمیق را ارائه کنند (بابائیان<sup>۳۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

جامعه هدف پژوهش حاضر، پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در زمینه مدیریت تغییر و تحول دیجیتال است. برای نمونه‌گیری، به‌روزترین و مرتبط‌ترین مطالعات مرتبط با مدیریت تغییر و تحول دیجیتال با رویکردی هدفمند (قضای) انتخاب شدند. در این پژوهش تعداد ۱۹۷ پژوهش و مطالعه علمی که در زمینه مدیریت تغییر و تحول دیجیتال در پایگاه‌های علمی معتبر نمایه شده بودند، یافت شد، که از این تعداد پس از غربال و بررسی مقالات بر اساس معیارهای مختلف تعداد ۸۱ پژوهش باقی ماند، که در آنها مدیریت تغییر و تحول دیجیتال مورد بحث قرار گرفته بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. برای سنجش روایی و ارزیابی و پالایش مفاهیم و کدهای استخراج‌شده از روش گروه کانونی و برای تعیین پایایی ضریب کاپای کوهن بکار گرفته شد. ضریب کاپا بین +۱ و -۱ تغییر می‌کند، که مقدار +۱ در آن به معنی توافق کامل بین کدگذاران و -۱ به معنای عدم توافق و مقدار صفر نیز ناشی از شانس و تصادفی بودن توافق است (مؤمنی<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۶). برای این منظور، محقق دوم، هشت مقاله از مقاله‌های کدگذاری شده محقق اول را جداگانه کدگذاری نمود. با توجه به آنکه نتیجه

مطالعات و پیشینه بررسی شده نشان می‌دهد که تحقیقات گذشته با این دیدگاه جامع به این موضوع نپرداخته‌اند. این پژوهش با ادغام کلیه تغییرات سازمانی و مفاهیم مدیریت تغییر بر اساس چالش‌های تحول دیجیتال، در چارچوبی مدیریت بداهه تغییر سازمان‌های آموزشی در تحول دیجیتال را ارائه می‌دهد. همچنین این پژوهش به درک مناسب و مطلوب مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی کمک نموده و از نظر ساختاری برای دستیابی به اثربخشی، قابلیت‌های رقابتی جدید و رضایت ذی‌نفعان در سازمان‌های آموزشی و پاسخگویی به نیازهای جامعه مؤثر می‌باشد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ رویکرد کیفی، در نتایج اکتشافی و از نظر هدف کاربردی است. برای گردآوری داده و اطلاعات در این پژوهش از روش اسنادی-فرا ترکیب استفاده شد. فراترکیب یک روش کیفی و غیر آماری برای یکپارچه‌سازی، ارزیابی و تفسیر مطالعات انجام شده به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری است. نقطه قوت روش فراترکیب، توانایی شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. در واقع هدف اصلی فراترکیب ارائه یافته‌هایی است که مفاهیم و بینش عمیقی را تولید کنند، زیرا پژوهش‌های متعدد و موردی به دلیل سیر در



شکل ۱. فلوجارت مراحل انجام پژوهش (منبع: نگارندگان پژوهش).

جدول ۲. طرح مسئله پژوهش.

تظیم سؤال	پارامتر
الگوی مدیریت تغییر سازمان‌های آموزشی در عصر تحول دیجیتال چگونه است؟ محرك‌های تغییر، حوزه‌های تغییر، فرایند تغییر و عوامل توانمندساز و تسهیل‌کننده تغییر در سازمان‌های آموزشی در عصر تحول دیجیتال کدام‌اند؟	سؤال مورد مطالعه
پایگاه‌های خارجی امرالد، ساینس دایرکت، اشپرینگر و الزویر	جامعه مورد مطالعه
تمامی مقالات منتشر شده داخلی و خارجی در بازه زمانی ۱۳۹۶ (۲۰۱۵) تا ۱۴۰۳ (۲۰۲۴)	محدودیت زمانی
باروش تحلیل ثانویه (تحلیل اسناد موجود) و استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶)	چگونگی جمع‌آوری داده‌ها

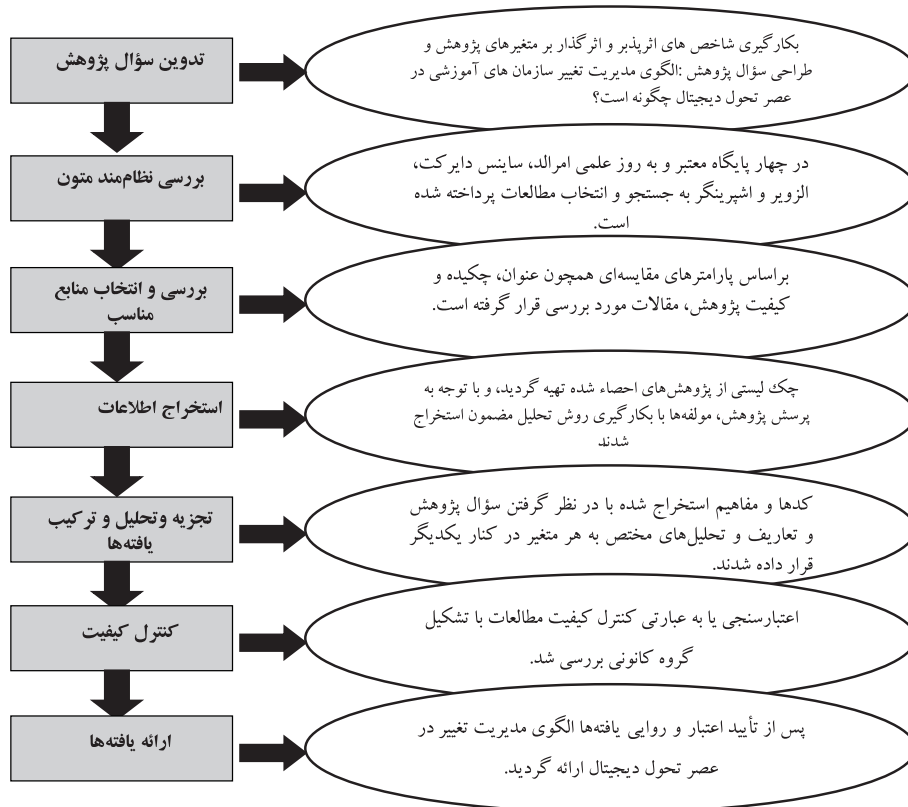
کدهای استخراج‌شده هر دو محقق به هم نزدیک بود و مقدار عددی ضریب کاپا به دست آمده نزدیک به ۱+ بود، پایایی عالی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور شناسایی الگوی مدیریت تغییر سازمان‌های آموزشی در عصر تحول دیجیتال از روش فراترکیب شناخته‌شده سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) استفاده شده است.

گام اول: تنظیم پرسش پژوهش

به منظور طرح روشن مسئله و پرسش پژوهش از شاخص‌های مختلفی همچون جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و چگونگی جمع‌آوری داده‌ها که متغیرهای پژوهش از آنها تأثیر پذیرفته و بر آنها اثرگذار می‌باشد، استفاده شده است (جدول ۲).



شکل ۲. گام‌های فراترکیب (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۶).

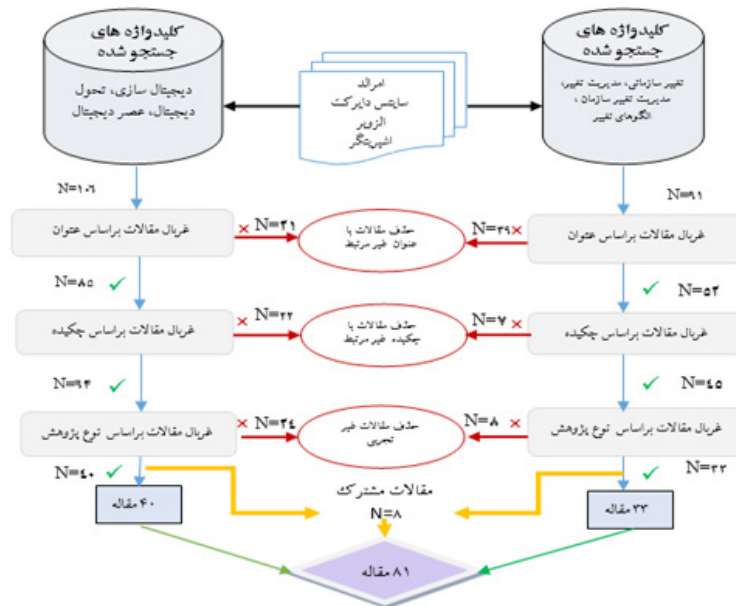
### گام دوم: بررسی نظام مند متون

در روش فوترکیب اسناد و مدارک مرتبط با موضوع پژوهش، منابع پژوهش محسوب می‌شوند. از آنجاکه غالباً نوآوری‌های علمی به صورت مقالات علمی منتشر می‌شوند و سپس در قالب کتاب انتشار می‌یابند. از این رو مقالات منابع این پژوهش قرار گرفتند. همچنین محل نمایه شدن مقالات و اعتبار نشریات در گردآوری منابع مد نظر بود. بر این اساس ارزش علمی این مقالات خوب و عالی ارزیابی گردید. به منظور انتخاب مقالات از الگوریتم جست و جوی چهار مرحله‌ای حیاتی استفاده شد. هر مقاله مبتنی بر الگوریتم حیاتی (CASP) که دارای نمره ارزیابی کمتر از ۲۵ بود حذف گردید. برای جمع‌آوری منابع به چهار پایگاه خارجی امرالد<sup>۳۶</sup>، ساینس دایرکت<sup>۳۷</sup>، الزویر<sup>۳۸</sup> و اسپرینگر<sup>۳۹</sup>، که از معتبرترین و به‌روزترین پایگاه‌های اطلاعاتی هستند، استفاده از آنها آسان بوده و به‌سادگی اطلاعات مورد نیاز را در اختیار کاربران قرار می‌دهند، دارای تنوع موضوعی و کیفیت محتوایی بالایی می‌باشند، و مقالات و پژوهش‌های معتبر علمی را منتشر می‌نمایند، مراجعه شد. برای جست‌وجو واژگان کلیدی متنوعی همچون مدیریت تغییر، الگوهای تغییر، فرایند تغییر، تغییر سازمان، تحول دیجیتال، عصر تحول دیجیتال، دیجیتال‌سازی انتخاب شدند. به دلیل آنکه عمده پژوهش‌های تحول دیجیتال یا صنعت نسل چهارم از سال ۲۰۱۵ میلادی آغاز شده بودند (قلیچ خانی<sup>۴۰</sup>،

۲۰۲۱). مقالات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۴، جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفتند.

### گام سوم: بررسی و انتخاب منابع مناسب

در مرحله قبل مقالاتی یافت شدند، که در عنوان و یا چکیده فقط به متغیرهای مورد نظر اشاره داشتند، اما در اصل در حوزه مطالعاتی دیگری نگارش یافته بودند. وظیفه کلیدی در این مرحله آن است که تعیین شود، چه مطالعاتی باید ارزیابی شوند و چه شاخص‌هایی باید در ارزیابی مدنظر قرار گیرد (عابدی جعفری و امیری<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۹). در این مرحله بر اساس الگوریتم (شکل ۳) پارامترهای مقایسه‌ای همچون عنوان، چکیده و کیفیت پژوهش، مدنظر قرار گرفته است. لذا فرایند بازبینی و انتخاب در مقالات گردآوری شده بر اساس معیارهای تعیین شده انجام پذیرفت؛ در مرحله اول با بررسی عنوان‌های آثار پژوهشی بررسی شدند، و مواردی که در عنوان کاملاً متفاوت بود کنار گذاشته شد، و صرفاً پژوهش‌هایی که در عنوان تناسب داشتند، مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفتند. در مرحله دوم، به بررسی چکیده مقالات پرداخته شد. در این مرحله مقالاتی که دارای چکیده نامرتبط بودن و به اجزاء، مؤلفه‌ها و عوامل مدیریت تغییر و تحول دیجیتال نمی‌پرداختند، حذف شدند و مقالات دارای چکیده مرتبط با موضوع پژوهش حفظ گردیدند. در مرحله سوم



شکل ۳. الگوریتم غربال مقالات.

پژوهش، مؤلفه‌ها با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون استخراج شدند. بدین منظور متون مورد بررسی قرار گرفته و مفاهیم کلیدی آنها استخراج گردید. (جدول ۳)

سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از کدها، آنهایی که از نظر بار معنایی امکان قرارگیری در گروه مشترک را داشتند، در دسته‌بندی کلی‌تری قرار داده شد. در مرحله بعد فرایند ارتباطدهی طبقات با درجه بالایی از انتزاع به خرده طبقات با انتزاع کمتر انجام گرفت و در دسته‌بندی جامع‌تر، یعنی مقوله‌های اصلی قرار داده شدند. (جدول ۴)

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله پژوهش ابتدا کلیه مقالات و منابع غربال شده به صورت جمله به جمله و خط به خط مطالعه و کدگذاری

مقالات از نظر نوع پژوهش بررسی شدند، و پژوهش‌هایی که به صورت تجربی انجام نشده بودند، حذف گردیدند. در نهایت ۸۱ پژوهش انتخاب شد، که از این تعداد ۴۰ مورد در حوزه تحول دیجیتال، ۳۳ مورد در حوزه تغییر سازمانی و ۸ مورد میان هر دو حوزه موضوعی مشترک بودند. با این رویکرد ارزیابی می‌توان به ارزیابی دانشی این مقالات تکیه نمود، و آنها را معتبر و دارای بیشترین اثر ممکن دانست.

### گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله چک‌لیستی از پژوهش‌های احصاء شده مرحله قبل بر اساس عنوان مقاله، نام نویسنده، سال انتشار و کد مقاله تهیه گردید. به منظور دستیابی به محتوای برگزیده مقالات انتخاب‌شده، مطالعه و با توجه به پرسش‌های

جدول ۳. نمونه‌ای از بررسی منابع و استخراج اطلاعات.

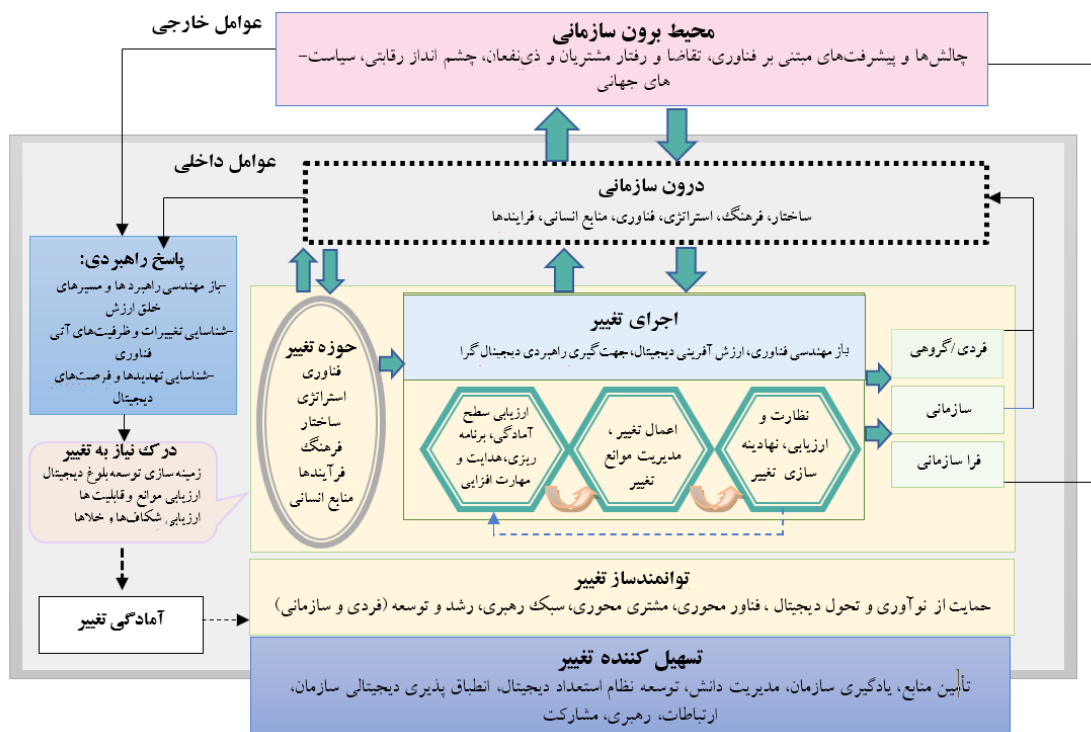
کد مقاله	نویسنده	سال	عنوان مقاله	محل انتشار	مفاهیم اولیه	کدها
CMDT <sup>۲</sup>	مارتینزکار و همکاران	۲۰۲۰	فناوری‌های دیجیتال و عملکرد شرکت: نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال	Technological Forecasting and Social Change	ایجاد فرهنگ متناسب با فناوری	EDT <sup>۸</sup>
					تنش‌های محیطی مبتنی بر دیجیتال	EDT <sup>۹</sup>
					بهبود عملکرد در نتیجه استفاده از فناوری	EDT <sup>۱۰</sup>
					خلق ارزش‌های مبتنی بر دیجیتال	EDT <sup>۱۱</sup>
CMDT <sup>۱</sup>	لاورتیو	۲۰۱۸	مدیریت تغییر و تأثیرات آن بر سازمان	ACADEMICA BRĂNCUȘI	مشارکت دادن افراد در فرآیند تغییر	OCM <sup>۱</sup>
					حمایت از تغییرات	OCM <sup>۲</sup>
					پرورش و توسعه منابع انسانی	OCM <sup>۳</sup>
					تغییر در عناصر و ارزش‌های فرهنگی	OCM <sup>۴</sup>
					بهبود عملکرد	OCM <sup>۵</sup>
CMDT <sup>۱۵</sup>	اپلام	۲۰۱۷	عوامل موثر بر موفقیت یک تغییر سازمانی	Industrial and Commercial Training	تعهد کارکنان به تغییر	OCM <sup>۲۵</sup>
					افزایش ارتباطات (رسمی و غیررسمی)	OCM <sup>۲۶</sup>
					رهبران تحول‌آفرین	OCM <sup>۲۷</sup>
					ایجاد سیستم‌های سازمانی سازگار	OCM <sup>۲۸</sup>
CMDT <sup>۳۶</sup>	گورکان و کیتکی	۲۰۲۰	توسعه فرهنگ حمایتی در تحول دیجیتال	Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems	حمایت مدیران از تغییرات فناوری	EDT <sup>۳۳</sup>
					نیازها و تقاضای مشتریان	EDT <sup>۳۴</sup>
					محیط رقابتی شدید	EDT <sup>۳۵</sup>
					تمرکز بر تحول دیجیتال	EDT <sup>۳۶</sup>
					تطبیق فرهنگ با تحولات	EDT <sup>۳۷</sup>
					مقاومت در برابر تحولات فناوری	EDT <sup>۳۸</sup>
CMDT <sup>۱۱</sup>	باسمور و همکاران	۲۰۱۸	طراحی سیستم‌های اجتماعی و تغییر سازمان	Journal of Change Management	مشارکت در اجرای تحولات مبتنی بر فناوری	EDT <sup>۳۹</sup>
					توسعه طرح‌های جدید سازمانی	OCM <sup>۳۶</sup>
					بکارگیری قابلیت‌های فناوری‌های جدید	OCM <sup>۳۷</sup>
					مهندسی مجدد	OCM <sup>۳۸</sup>
					تحولات اجتماعی	OCM <sup>۳۹</sup>

جدول ۴. نمونه‌ای از دسته‌بندی نهایی مضمون‌ها به همراه منابع آنها.

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اولیه	منبع
پایدها	اثرات سازمانی	همسویی سازمان با عصر دیجیتال	Martínez-Caro, Cegarra-Navarro, & Alfonso-Ruiz, 2020/ Hartl, & Hess, 2020/ BANU, 2019/ El Hilali & El Mansouar, 2018/ Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024
		بهبود عملکرد	Gürkan, & Çiftci, 2020/ Berghaus & Back, 2019/ Rawan Masoud and Sarah Basahel, 2023
		بهبود کارایی	Verhoef & Haenlein, 2021/ Parviainen. Tihinen, M., Kääriäinen, & Teppola, 2017// Khin & Ho, 2019/ Scott & Van Reenen & Zachariadis, 2017
		رقابتی ماندن	Hussain, 2016/ Busari& Khan & Abdullah & Mughal, 2018/ Steiber & Alänge & Ghosh, 2020
		پایداری سازمان	El Hilali & El Mansouar/ 2018. Lozano & B Nummert & K Ceulemans. 2016, Blanco-Portela & Benayas, & Pertierra & Lozano, 2017/ Pacolli, 2022
حوزه تغییر	فرهنگ سازمانی	تاب آوری نسبت به تغییرات محیطی	Klein & Ramos & Deutz , 2021/ Blanco-Portela & Benayas, & Pertierra & Lozano, 2017/ Islam & Furuoka & Idris, 2021/ Arif& Zahid & Kashif & Ilyas Sindhu, 2017/
		تطبیق فرهنگ با تحولات	Al-Ali & Singh & Al-Nahyan & Sohal, 2017/ Bagga & Gera & Haque, 2023, Too, 2018/ Were, 2015/ Gürkan, & Çiftci, 2020/
		تغییر در عناصر فرهنگ سازمانی	Al-Ali & Singh & Al-Nahyan & Sohal, 2017/ Bagga & Gera & Haque, 2023, Too, 2018/ Were, 2015/ Hartl, 2019/
		سعی در تغییر باورها و نگرش‌ها نسبت به تحول دیجیتال	Singh & Hess, 2017/ Abdelaal & Zaki, 2018, Kumar& Loonam & Allen, 2016// Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024
		اعتماد به فناوری‌ها	Warner & wager, 2019, / Khin & Ho, 2019, Batras & Duff & Smith, 2015/ Kumar& Loonam & Allen, 2016/
توانمندسازی‌های تغییر	رشد و توسعه فردی و سازمانی	ایجاد ذهنیت دیجیتال	Laudien & Pesch, 2019, Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo, Scozzi , 2021/ Schallmo & Williams, 2018/ Schwa Schwaferts & Baldi, 2018
		تقویت شایستگی‌های کارکنان	Mansaray, 2019/Rawan Masoud and Sarah Basahel, 2023/ Mansaray, 2019/ Vial, 2019/ Candrasa, & et al, 2024
		توسعه در هر دو سطح فردی و سازمانی	Schwa Schwaferts & Baldi, 2018, Ancarani & Di Mauro, 2018/ Varshney. 2020/ Rosenbaum, More, Steane , 2018
		ارتقاء شایستگی‌ها و مهارت‌های دیجیتال	Kohnke, 2017/ Abdelaal & Zaki, 2018/ Parviainen. Tihinen, M., Kääriäinen, & Teppola, 2017/ Nayak, 2017
		کسب مهارت‌های قابل انتقال و مهارت‌های نرم	IBRAHIM & BENABELHADI, 2022/ Ethan Aboiron & Jeremie Aboiron, 2022/ Laudien & Pesch, 2019
پایه‌سازی تغییر	باز مهندسی فناوری	آموزش منابع انسانی	Harb & Sidani, 2019/ Bouwman & Nikou & Reuver, 2019/ Cordiner , Thomas , Green, 2018, Bagga & Gera & Haque, 2023/Candrasa, & et al, 2024
		تکمیل فناوری‌های سازمانی	Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo, Scozzi , 2021/ Sabine, 2016/ Wulf & Mettler & Brenner, 2017
		تقویت ابعاد فناوری سازمان	Harb & Sidani, 2019/ Kuipers & Higgs & Kickert & Tummers & Grandia & Van der Voet, 2015/ Sabine, 2016/
		بکارگیری فناوری‌های نوین	Capitani, 2018/ Wei, Yuan, & Zhao, 2020/ Berghaus & Back, 2019
		تجهیز سازمان به قابلیت‌های فناوری‌های جدید	Ustundag , Cevikcan, 2017/ Nambisan & Lyytinen & Majchrzak & Song, 2017/ Khin & Ho, 2019, Ruth & Netzer, 2020

جدول ۵. نتایج نهایی.

زیر مؤلفه‌ها		مؤلفه‌های مدیریت تغییر
چالش‌ها و پیشرفت‌های مبتنی بر فناوری، تقاضا و رفتار مشتریان و ذی‌نفعان، چشم‌انداز رقابتی، سیاست‌های جهانی	محیط برون‌سازمانی	محرک تغییر
ساختار، فرهنگ، استراتژی، فناوری، منابع انسانی، فرایندها	درون‌سازمانی	
فناوری، سیستم، استراتژی، منابع انسانی، فرهنگ، ساختار		مناطق تغییر
سطوح فردی/گروهی، سازمانی، فراسازمانی		نتایج تغییر
پاسخ راهبردی: بازمهندسی استراتژی‌ها و مسیرهای خلق ارزش، شناسایی تغییرات و ظرفیت‌های آبی فناوری، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های دیجیتال	فاز ۱: شناسایی تغییر	فرایند تغییر
درک نیاز به تغییر: زمینه‌سازی توسعه بلوغ دیجیتال، ارزیابی موانع و قابلیت‌ها، ارزیابی شکاف‌ها و خلاها	فاز ۲: تجزیه و تحلیل تغییر	
ارزیابی سطح آمادگی، برنامه‌ریزی، هدایت و مهارت‌افزایی	مرحله فرعی ۱	
اعمال تغییر، مدیریت موانع تغییر	مرحله فرعی ۲	فاز ۳: پیاده‌سازی: بازمهندسی فناوری، ارزش آفرینی دیجیتال، جهت‌گیری راهبردی سازمانی دیجیتال‌گرا
نظارت و ارزیابی، نهادینه‌سازی تغییر	مرحله فرعی ۳	
حمایت از نوآوری و تحول دیجیتال، فناوری محوری، مشتری محوری، سبک رهبری، رشد و توسعه (فردی و سازمانی)		توانمندساز تغییر
تأمین منابع، یادگیری سازمان، مدیریت دانش، توسعه نظام استعداد دیجیتال، انطباق‌پذیری دیجیتالی سازمان، ارتباطات، رهبری، مشارکت		تسهیل‌کننده تغییر



شکل ۴. الگوی مفهومی پژوهش.

سازمانی در محیط دائم در حال تغییر انجام دهند و حرکت به سمت دیجیتال شدن بدون مدیریت تغییرات سازمانی امکان‌پذیر نیست. مدیریت تغییر برای تحول دیجیتال در سازمان‌های آموزشی باید به شیوه‌ای اساسی، متفاوت از مدل مدیریت تغییر استاندارد دیده شود و آن حمایت از تکامل مستمر در عصر دیجیتال است. این امر مستلزم اندیشیدن در مورد تغییر نه به عنوان یک مشکلی که باید بر آن غلبه کرد، بلکه به عنوان یک مهارت حیاتی است که برای موفقیت سازمان‌های آموزشی در محیطی با سرعت در حال حرکت ضروری است. از این رو مدیریت مؤثر تغییر، یک مأموریت اساسی برای موفقیت سازمان آموزشی در انطباق با محیط و یا استفاده از فرصت‌ها در یک محیط پویا و همیشه در حال تغییر است. با توجه به اینکه تغییرات سریع هستند و به طور مداوم در دنیای ناپایدار، نامطمئن و پیچیده امروز اتفاق می‌افتند، و همچنین چالش‌های ایجاد شده توسط تحول دیجیتال، این پژوهش با هدف ارائه چارچوبی برای مدیریت تغییر سازمان آموزشی در عصر تحول دیجیتال انجام شد.

نتایج پژوهش به این مهم اشاره دارد، که رویدادها و تحولات محیط بیرونی و درونی، نیروی محرکه شروع فرایند تغییر در سازمان‌ها می‌باشند. بر اساس یافته‌ها مدیریت تغییر یک فرایند چندمرحله‌ای است، که در چارچوبی تحت عنوان: پاسخ راهبردی، نیاز به تغییر، شناسایی حوزه تغییر و اجرای تغییر (با ۳ مرحله فرعی) انجام می‌گردد. بر اساس چارچوب ارائه شده، در عصر دیجیتال محیط سازمانی؛ محیطی پویا مبتنی بر فناوری‌هاست که با سرعتی فزاینده به سوی آینده‌ای پر از ابهام و شفافیت در حال حرکت می‌باشد. این محیط پویا چالش‌ها و پویایی‌های مستمری دارد، که سازمان‌ها برای آنکه موفقیت‌های لازم را به دست آورند و در محیط رقابتی از سایر رقبا عقب نمانند، ناگزیر به همگام شدن با تغییرات تحول دیجیتال و ارائه پاسخ‌های راهبردی به این تغییرات هستند. همان‌طور که در این الگو دیده می‌شود، سازمان‌ها در مواجهه با تغییر دو موقعیت پیش رو دارند. در موقعیت اول سازمان‌ها نیاز به تغییر را درک نموده و پس از فراهم نمودن زمینه‌های لازم وارد فرایند تغییر می‌شوند. قبل از ورود سازمان‌ها به فرایند تغییر ابتدا باید وضع موجود و مطلوب مورد بررسی قرار گرفته و شکاف‌های دیجیتال شناسایی گردد. این اقدام سازمان‌ها را از نقاط ضعف و

گردیدند. سپس بر اساس شباهت و قرابت معنایی برای هر چند کد یک برچسب مناسب انتخاب و یک طبقه‌بندی ایجاد شد، و مضامین اولیه شکل گرفتند. در ادامه طبقات مشابه و مربوطه در طبقات جدیدی دسته‌بندی شدند و به آنها یک برچسب مناسب اختصاص یافت و مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند. در نهایت مضامین سازمان‌دهنده مورد بررسی و دسته‌بندی جدیدی قرار گرفت و مضامین فراگیر شکل گرفتند. بر اساس کدها و تحلیل ارائه شده، مدل پژوهش با در نظر گرفتن فرایند مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر تحول دیجیتال تنظیم و طراحی گردید.

### گام ششم: کنترل کیفیت

اعتبارسنجی یا به عبارتی کنترل کیفیت مطالعات فراترکیب به یکی از دوروش زیر امکان‌پذیر است:

۱. استفاده از نظر خبرگان در تأیید دستاوردهای پژوهش؛
۲. ارائه یک نتیجه جامع از مطالعه مبانی نظری و پژوهش‌های قبلی که با استفاده از مطالعات موردی جدید اثبات می‌شود (فهاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

در این پژوهش برای کنترل کیفیت یافته‌ها، از نظر خبرگان استفاده شد. بدین منظور گروه کانونی از خبرگان و اساتید حوزه فناوری و مدیریت که در خصوص تغییر سازمانی و دیجیتال‌سازی دارای تخصص و حداقل ۵ سابقه کار تخصصی بودند، تشکیل شد، و از نظرات خبرگان از هر دو جنبه مدیریتی و فناورانه بهره گرفته شد. در این راستا نتایج حاصل از تحلیل مضمون مقالات و الگوی طراحی شده در اختیار نخبگان گروه کانونی قرار گرفت، و پس از اصلاحات چندباره، بازبینی توسط افراد و مرور هم‌تا، یافته‌های پژوهش بررسی و تأیید شد.

### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

پس از تأیید اعتبار و روایی یافته‌ها، در پاسخ به سؤال پژوهش الگوی مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی در عصر تحول دیجیتال ارائه گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحول دیجیتال مهم‌ترین سرمایه‌گذاری در اکنون و آینده است که سازمان‌ها آموزشی می‌توانند برای افزایش ارزش

فناوری و فرهنگ مورد توجه قرار گیرد، این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد. علاوه بر این نتایج پژوهش در مورد سبک رهبری که از عوامل توانمندساز تغییر است با نتایج پژوهش کاندراسا و همکاران (۲۰۲۴) که نشان داد سبک رهبری تطبیقی با اقدامانی نظیر ظرفیت تصمیم‌گیری سریع، پاسخ به بازخورد و ایجاد انگیزه عامل مهمی در موفقیت تغییر در عصر دیجیتال است، همسو می‌باشد. و همچنین یافته‌های پژوهش در مورد تسهیل‌کننده‌های تغییر که شامل توسعه نظام استعدادها است با یافته‌های پژوهش موترو گورا و دانویلا دل‌والا (۲۰۲۴) که نشان داد مدیریت استعداد کلیدی برای دستیابی به سطوح بالای بلوغ دیجیتال است، همسو است.

نتایج این پژوهش همچنین با نتایج کوک و سیرپادانکول (۲۰۲۳) و کوه‌گیوی (۱۴۰۱) مبنی بر نقش تسهیل‌کنندگی ارتباطات؛ نتایج مطالعه کوه‌گیوی (۱۴۰۱) و ملاح و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر نقش مشارکت، رهبری، قابلیت‌های فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در تحول دیجیتال و دستیابی سازمان به عملکرد سازمانی با یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد.

ایده توسعه یک چارچوب مبتنی بر سیستم تغییر سازمانی در عصر تحول دیجیتال در پاسخ به این واقعیت بود که برای تغییر سازمانی، از مدل‌های تغییر عمدتاً خطی با مراحل ثابت استفاده می‌شود (میس و ون هوتجن<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۹)، که نمی‌تواند برای ارائه یک مدل مستمر برای فرایندی مانند تحول دیجیتال که مأموریت آن تغییرات باز امروز است، مناسب باشد. در این مقاله، نشان داده شد، که چارچوب مدیریت تغییر مبتنی بر سیستم که مجموعه‌ای از تغییرات برنامه‌ریزی شده و تغییرات پدیدار شده، می‌تواند عدم قطعیت تغییر تحول دیجیتال را بهتر از مدل‌های خطی، نشان دهد. این چارچوب همچنین از دو نوع تغییر در رویکرد تغییر پشتیبانی می‌کند. برای تغییرات برنامه‌ریزی شده، چارچوب از نوع تغییر پشتیبانی می‌کند، زیرا در مرحله رویکرد قرار می‌گیرد. برای تغییر پدیدار شده یا پیش‌بینی نشده، مدل مرحله‌ای از "آماده‌سازی پیشرفته" را ارائه می‌دهد. در این حالت تأثیر محرک‌های تغییر به اندازه کافی برای سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری برای تغییر قابل توجه نیست. با این حال، سازمان می‌بایست توانمندسازهای تغییر را برای تغییری که ممکن است رخ دهد، تقویت می‌نماید. به‌طور خلاصه، این

قوت‌شان در زمینه تحول دیجیتال آگاه می‌سازد، و ابعادی که نیاز به بهبود یا تغییر بنیادین دارد، را مشخص می‌سازد. به عبارتی، سازمان را قادر می‌سازد تا نیاز به تغییر را شناسایی و اقدامات لازم در راستای روند تغییر و پیشرفت به سطحی بالاتر انجام دهد. در ادامه مرحله درک نیاز به تغییر، قابلیت‌های حال و آینده سازمان ارزیابی گردیده و موانع پیش رو شناسایی می‌شوند، در نهایت بر اساس اقدامات این مرحله پیش‌زمینه‌های لازم برای توسعه بلوغ دیجیتال مهیا می‌گردد. در ادامه باید حوزه‌هایی که نیاز به تغییر دارند، شناسایی و سپس تغییر اجرا گردد. اجرای تغییر خود دارای سه مرحله فرعی به هم وابسته می‌باشد. برای اجرای تغییر باید سطح آمادگی برای اعمال تغییر مورد نظر مورد بررسی قرار گرفته و برنامه‌ریزی‌های لازم انجام گیرد. سپس در جهت انجام تغییر، رهبری و هدایت مناسب صورت پذیرد و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام تغییر ایجاد گردد. پس از کسب اطمینان از فراهم بودن شرایط و زمینه لازم و مدیریت موانع، تغییرات مدنظر اعمال گردد. پس از اجرا، فرایند تغییر سازمانی متوقف نمی‌شود، بلکه در طول اجرای فرایند و پس از آن، باید به‌طور مداوم نتایج بررسی و ارزیابی شده و میزان دستیابی به موفقیت در اعمال تغییر اندازه‌گیری شود، و در صورت لزوم، اهداف تغییر مجدداً تنظیم و برنامه‌ریزی‌های لازم صورت پذیرد.

حالت دوم زمانی است که تأثیر محرک‌های تغییر به اندازه کافی بر سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری در خصوص تغییر قابل توجه نباشد، و سازمان نیاز به تغییر را درک ننماید. در این حالت می‌بایست آماده‌سازی‌های پیشرفته‌ای برای تقویت توانمندسازها و تسهیل‌کننده‌های تغییر انجام شود، تا از میزان موفقیت خود برای تغییر در آینده اطمینان حاصل نماید. در نهایت اینکه اثرات مدیریت تغییر سازمانی که بر سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی تأثیر می‌گذارد، به تدریج فشارهای وارده از سوی محیط برون سازمان و درون سازمانی را کاهش داده و یا از بین می‌برد. مدیریت مؤثر تغییر سازمانی نه تنها سازمان را با تغییرات دیجیتالی همگام نماید، بلکه آن را سازمانی پیشرو در عرصه رقابت سازد.

کانتیمیر و همکاران (۲۰۲۳)، هی و همکاران (۲۰۲۲)، کوک و سیرپادانکول (۲۰۲۳)، کوه‌گیوی (۱۴۰۱) و مدرسی و همکاران (۱۴۰۲) معتقدند هنگام اجرای تغییر، سازمان‌ها باید به حوزه‌های راهبردی همچون منابع انسانی، راهبردها،

— چارچوب پیشنهادی بر اساس روش دلفی اعتبارسنجی شود تا جامعیت، عمل و پایایی بالاتری کسب کند.

— ایجاد هسته‌های تغییر و تحول در سازمان‌های آموزشی به منظور تسهیل و تسریع رصد تغییرات و مدیریت مؤثر تغییرات در سازمان.

— توسعه و رشد توانمندی فناوری از جنس روش‌ها و فرایندهای سازمانی با هدف یکپارچه‌سازی و هماهنگی دارایی‌های فناورانه جهت دستیابی به اهداف تغییر در سازمان‌های آموزشی.

— طراحی داشبورد مدیریتی در سازمان‌های آموزشی، به منظور رصد و پایش فرایندهای مدیریت سازمان جهت همسویی درونی و بیرونی آنها نسبت به تغییرات و رویدادهای فناورانه محیط، و شناخت گپ‌های احتمالی یا بخش‌های ناکارآمد فرایندها و ایجاد تغییر و یا حذف آنها.

— ادغام هوش مصنوعی در فرایندهای مدیریت تغییر سازمان‌های آموزشی در عصر دیجیتال، فرصت‌های قابل توجهی را برای سازمان‌ها برای افزایش ارزیابی‌های تأثیر و ارتباطات ذی‌نفعان ارائه می‌دهد. با خودکارسازی این جنبه‌های حیاتی، سازمان‌ها می‌توانند به ارزیابی‌های سریع‌تر و دقیق‌تر دست یابند و مشارکت بیشتر ذی‌نفعان را تقویت کنند.

چارچوب از تغییر سازمان‌ها در تحول دیجیتال با شرایط طبیعی باز و پیوسته آن پشتیبانی می‌کند.

تغییر سازمانی به دلایل مختلف در سازمان‌های آموزشی رخ می‌دهند، همین امر موجب می‌شود که این سازمان‌ها در پاسخ به محرک‌های تغییر، فرایندهای مختلفی را در پیش بگیرند. یکی از عواملی که می‌تواند موجب تغییر سازمانی گردد، رویدادها و اتفاقات مبتنی بر فناوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال است، که شاخصه اصلی عصر حاضر یا همان عصر تحول دیجیتال می‌باشد. زمانی که محرک‌های تغییر، چالش‌های مبتنی بر فناوری و سیاست‌های جهانی مبتنی بر فناوری و پیشرفت‌های فناوری و... می‌باشد. پاسخ راهبردی سازمان به این محرک‌ها و درک نیاز به تغییر در سازمان با زمانی که محرک‌های تغییر عوامل دیگری غیر از عوامل تحول دیجیتال باشند متفاوت است. لذا در این پژوهش سعی شده است، الگوی مدیریت تغییر سازمانی مبتنی بر عصر تحول دیجیتال و در پاسخ به نیاز سازمان جهت همگام شدن با تحولات این عصر باشد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادی زیر ارائه می‌گردد:

### پی‌نوشت‌ها

- |                       |                           |                         |                          |
|-----------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Nami & Rashidian   | 12. Bagga                 | 23. Digitalization      | 34. Babaian              |
| 2. Weber              | 13. Olajide               | 24. Verhoef             | 35. Moumeni              |
| 3. Kremer             | 14. Hagl                  | 25. Rittera & Pedersena | 36. Emerald              |
| 4. Mızrak             | 15. Atapur                | 26. Warner & wager      | 37. Science Direct       |
| 5. Fors               | 16. Biranvand             | 27. Schwaferts & Baldi  | 38. Elsevier             |
| 6. Safaee & Heydarian | 17. Gayef                 | 28. Singh & Hess        | 39. Springer             |
| 7. Errida             | 18. BRAHIM & BENABDELHADI | 29. Vial                | 40. Ghelich Khani        |
| 8. Sambhalwal & Kaur  | 19. Rahimi                | 30. Kohnke              | 41. Abedi Jafari & Amiri |
| 9. usegun Aninkan     | 20. Aliari Tabrizi        | 31. Feliciano           | 42. Farhad               |
| 10. Ozdemir           | 21. Strohmeier            | 32. Alipour             | 43. Maes & Van Hootegem  |
| 11. Balyer & Öz       | 22. Digitization          | 33. McCarthy            |                          |

### فهرست منابع

- آتاپور، سیمین‌دخت؛ الوانی، سیدمهدی؛ اردلان، امید (۱۴۰۱)، طراحی مدل راهبردهای تغییر سازمانی مبتنی بر تنوع مهارتی، فرایند توسعه و مدیریت، ۳۵ (۲)، ۵۱-۸۲.
- بابائیان، فاطمه؛ حکیم، امین؛ صفدری رنجبر، مصطفی (۱۴۰۲)، واکاوی نقش هوش مصنوعی در چرخه سیاست‌گذاری عمومی؛ رویکرد فراترکیب، بهبود مدیریت، ۱۷ (۱۲): ۱۱۵-۱۵۰.
- بیرانوند، علی؛ خودروان، حسن؛ ساداتی فیروزآبادی، سمیه سادات (۱۴۰۱)، تأثیر اضطراب ناشی از شیوع ویروس کرونا بر سازگاری شغلی و مدیریت

- تغییر در کتابخانه‌های عمومی، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۸ (۱)، ۲۹-۱۰.
- حمیدی، مهدی؛ قاضی نوری، سید سروش؛ نقی زاده، محمد؛ باقری مقدم، ناصر (۱۴۰۲). شناسایی موانع پیش‌روی تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب، مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۱۱ (۴۳)، ۶۶-۳۱.
- رحیمی، محمد (۱۴۰۱). اهمیت مدیریت تغییر در مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۱۴، ۶۷-۶۰.
- صفائی، ایمان؛ حیدریان بایی، الهه (۱۴۰۱). تأثیر تفکر راهبردی بر نوآوری و تغییر سازمانی در مدیران ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی: نقش میانجی‌گر هوش راهبردی، مدیریت ورزشی، ۱۴ (۴)، ۲۳۹-۲۲۳.
- فرهاد، ساناز؛ پرداختچی، محمدحسن؛ صباغیان، زهرا (۱۳۹۸). فراترکیب عوامل مؤثر در انتقال یادگیری به محیط کار، تأمین اجتماعی، ۱۴ (۳)، ۱۱۲-۸۷.
- کوه گیوی، مریم (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی رفتار نوآورانه کارکنان ادارات دولتی استان خوزستان، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶ (۸۴)، ۲۰۷۹-۲۰۵۹.
- قلیچ خانی، مصطفی؛ صمدی مقدم، یحیی؛ فتحی هفشجانی، کیامرث (۱۴۰۰). مدل ارزیابی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی مبتنی بر روش علم طراحی، مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۱۰ (۳۷)، ۱۸۴-۱۳۵.
- عابدی جعفری، عابد؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۸). فراترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی، روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۵ (۹۹)، ۸۷-۷۳.
- علیاری تبریزی، فریده (۱۴۰۰). طراحی موزه هنر دیجیتال با روایتگری بعد چهارم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خاتم.
- علیپور، سحر؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ کلایی، امیرمحمد (۱۴۰۰). مدل پایداری شرکتی مبتنی بر تحول دیجیتال، نوسازی استراتژیک و خلق ارزش، راهبردهای بازرگانی، ۱۸ (۱۷)، ۴۱-۲۴.
- مدرسی، یاسمن؛ سیدنقوی، میرعلی؛ رودساز، حبیب؛ رئیسی وانانی، ایمان؛ (۱۴۰۲) طراحی چارچوب مفهومی برای مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال با استفاده از تحلیل مضمون، مطالعات منابع انسانی، ۱۳ (۱)، ۸۸-۵۷.
- مؤمنی منصور، فعال قیومی علی (۱۳۹۶). تحلیل آماری با استفاده از SPSS، چاپ چهاردهم، تهران: کتاب‌نو.
- نامی، محمد مهدی؛ رشیدیان، مریم (۱۴۰۲) نقش تحول دیجیتال در مدیریت و اقتصاد، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱۴، ۷-۱.
- Abedi Jafari, Abed; Amiri, Mojtabi. (2019). Transcombination, a method for the synthesis of qualitative studies, *Humanities Methodology*, 25 (99), 73-87. (Text in Persian)
- Aliari-Tabrizi, Farideh. (2021). *Digital art museum design with fourth dimension narration*. Master's thesis, Khatam University. (Text in Persian)
- Alipur, Sahar; Khodadad Hosseini, Seyyed Hamid; Kalabi, Amir Mohammad. (2021). Corporate sustainability model based on digital transformation, strategic renewal and value creation, *Business Strategies*, 18 (17), 24-41. (Text in Persian)
- Atapur, Simin Dekht; Alwani, Seyed Mahdi; Ardalan, Omid. (2022). Designing a model of organizational change strategies based on skill diversity. *Development and management process*, 35 (2), 51-82. (Text in Persian)
- Babaian, Fatima; Hakim, Amin; Safdari Ranjbar, Mustafa. (2023). Analyzing the role of artificial intelligence in the public policy cycle; A hybrid approach. *Management Improvement*, 2 (17), 115-150. (Text in Persian)
- Bagga, Kaur Simranjeet., Gera, Shikha. Nadimul, Haque Syed. (2023). the mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28 (2), 120-131.
- Balyer, A., & Öz, Ö. (2018). Academicians' Views on Digital Transformation in Education. *International Online Journal of Education and Teaching*, 5 (4), 809-830.
- Biranvand, Ali; Khodrovan, Hassan; Sadati Firouzabadi, Samia Sadat. (2022). the effect of anxiety caused by the spread of the corona virus on job adaptation and change management in public libraries. *Information research and public libraries*, 28 (1), 10-29. (Text in Persian)
- BRAHIM, A. K., & BENABDELHADI, A. (2022). Organizational change management of digital administration. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3 (2-1), 339-353.
- Candrasa, L., Cahyadi, L., Cahyadi, W., & Cen, C. C. (2024). Change Management Strategies: Building Organizational Resilience in the Digital Era. *Journal of Ecohumanism*, 3 (7), 4125-4135.
- Cantemir, Mihiu. Gabriel, PITIC Antoniu. Dorin, Bayraktar. (2023). Drivers of Digital transformation and their impact on organization management. *Studies in Business and Economics*, 18 (1), 140-179
- Errida, Abdelouahab. Lotfi, Bouchra. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15.
- Farhad, Sanaz; Payer, Mohammad Hasan; Sabbaghian, Zahra. (2019) the combination of effective factors in the transfer of learning to the work environment. *Social Security*, 14 (3), 112-87. (Text in Persian)

- Feliciano-Cestero M. M., Ameen N., Kotabe M., Paul J., Signoret M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 1-22.
- Fors, J. C. and Gerbing, D. W. (2019). Structural equation modeling in practice: a review and recommended twostep approach. *Psychological Bulletin*, 103, 23-411.
- Gayef, A. (2014). The management of change in education. *Journal of International Scientific Publications*, 12 (1314-7277), 923-930.
- Ghelich Khani, M., Samadi Moghadam, Y., Fathi Hafashjani, K., (2021). A Digital Transformation Assessment Maturity Model for Industrial Organization Based on Design Science Approach, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 10 (37), 135-184. (Text in Persian)
- Hagl, C., Kanitz, R., Gonzalez, K., & Hoegl, M. (2024). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34 (1), 1-68.
- Hamidi, Mehdi; Qazi Nouri, Seyed Soroush; Naghizadeh, Mohammad; Bagheri Moghadam, Naser. (1402). Identifying the obstacles to digital transformation using metacombination method. *Smart Business Management Studies*, 11 (43), 31-66. (Text in Persian)
- He, Z., Huang, H., Choi, H. and Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34 (1), 147-171.
- Ibrahim, Adil Khilil., Benabdelhadi, Abdelhay. (2022). Organizational change management of digital administration. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3 (2-1), 339-353.
- Koh Givi, Maryam. (2022). Investigating the impact of change management on organizational innovation with a focus on the mediating role of innovative behavior of government department employees in Khuzestan province. *Modern research approaches in management and accounting*, 6 (84), 2059-2079. (Text in Persian)
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: the people side of digitization. *In shaping the digital enterprise*, 69-9.
- Kok, Seng Loong., Siripipatthanakul, Supaprawat, (2023). Change Management Model in Corporate Culture and Values: A Case Study of Intel Corporation. *Advance Knowledge for Executives*, 2 (1), 1-30.
- Kremer, panel Hannah Villamor, Isabel Aguinis, Herman. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62 (1), 65-74.
- Madras, Yasman; Seyyed Naqvi, Mir Ali; Roudsaz, Habib; Raisi Vanani, Iman. (2022). Designing a conceptual framework for the soft components of digital transformation using thematic analysis. *Human Resource Studies*, 13 (1), 57-88. (Text in Persian)
- Maes, G., Van Hootegeem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Organizational Change Management*, 32 (7), 725-738.
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social sciences & humanities open*, 8 (1), 100479.
- Mizrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. In *Perspectives on artificial intelligence in times of turbulence: Theoretical background to applications* (pp. 135-162). IGI Global.
- Mollah, M. A. ; Choi, J. -H. ; Hwang, S. -J. ; Shin, J. -K. (2023). Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning. *Sustainability*, 15 (10), 2-18.
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37 (6), 1273-1294.
- Moumeni Mahsour., Faal Qayumi Ali (2016). *Statistical analysis using SPSS. Tehran: Farshiveh*, 11th edition. (Text in Persian)
- Nami, Mohammad Mehdi; Rashidian, Maryam. (2022). the Role of Digital Transformation in Management and Economy. *National Conference of Management and Humanities Researches in Iran*, 14, 1-7. (Text in Persian)
- Nazmul Islam, M. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence (GBOE)*, 42 (3) , 42-57.
- Olajide, O. T. (2014). Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1 (11), 170-179.
- Olusegun Aninkan, David. (2018). Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change – An Exploratory Study. *European Journal of Business and Management*, 10 (26), 109-117.
- Ozdemir, T. Y., Karakose, T., Uygun, H., & Yirci, R. (2016). Educational employees' perceptions regarding changes in educational organizations. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 53, 288.

- Rahimi, Mohammad. (2022). the importance of change management in re-engineering business processes. *Contemporary researches in management and accounting sciences*, 14, 67-60. (Text in Persian)
- Rittera, Thomas. Pedersena, Carsten Lund. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Safaei, Iman; Heydariani Bayi, Elaha. (2022). the effect of strategic thinking on innovation and organizational change in managers of sports and youth departments in South Khorasan: the mediating role of strategic intelligence. *Sports Management*, 14 (4), 223-239. (Text in Persian)
- Sambhalwal, Priti. Kaur, Ramandeep. (2023). Shifting Paradigms In Managing Organizational Change: The Evolving Role Of Hr. *Journal of Namibian Studies*, 33 S1, 2048-2061.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Schwaferts, Schwa D., Baldi, S. (2018). Digital Transformation Management and Digital Business Development. *In Business Information Systems and Technology*, 4, 147-159.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16 (1).
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34 (3), 345-365.
- Verhoef, P. C. et al. (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.
- Warner, k. & wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, *Long range planning*. 52, 326-349
- Weber, panelEllen Büttgen, Marion. Bartsch, Silke. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238.
- Zoppelletto, Alessia. Orlandi, Ludovico Bullini., Zardini, Alessandro. Rossignoli, Cecilia. Kraus, Sascha. (2023). Organizational roles in the context of digital transformation: A micro-level perspective, *Journal of Business Research*, 157, 150-180.