

چالش‌های مسئول سرمایه انسانی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی

عبدالوهاب حیدری

کارشناس رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی دهقان

چکیده

این پژوهش به بررسی چالش‌های تحول دیجیتال در منابع انسانی و ارتباط آن با آمادگی دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال پرداخته است. جامعه آماری شامل ۲۰۰ نفر از مسئولان سرمایه انسانی سازمان‌های دولتی و خصوصی بوده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های معتبر استفاده شده و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۶ انجام شده است. نتایج نشان دادند که چالش‌های تحول دیجیتال تأثیر منفی و معناداری بر آمادگی دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال دارند. همچنین، آمادگی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال داشته است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت مؤثر چالش‌ها و ارتقاء آمادگی دیجیتال می‌تواند به بهبود رضایت و عملکرد سازمان‌ها در فرآیندهای تحول دیجیتال کمک کند. بر این اساس، پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت موجود ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: سرمایه انسانی، پیاده‌سازی، تحول دیجیتال، منابع انسانی

مقدمه

در دنیای امروز، تحول دیجیتال به یکی از مهم‌ترین موضوعات در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این تحول نه تنها به تغییرات تکنولوژیکی اشاره دارد، بلکه به تغییرات فرهنگی و سازمانی نیز مربوط می‌شود (کین و همکاران، ۲۰۱۵). مسئولان سرمایه انسانی باید با چالش‌های متعددی روبه‌رو شوند که در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در سازمان‌ها به وجود می‌آید. این چالش‌ها شامل مقاومت در برابر تغییر، کمبود مهارت‌های دیجیتال و نیاز به تغییر در فرهنگ سازمانی هستند (بسن، ۲۰۱۹). یکی از چالش‌های اصلی در این زمینه، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات است. بسیاری از کارکنان ممکن است نسبت به فناوری‌های جدید و تغییرات در فرآیندهای کاری احساس نگرانی کنند (کاتر، ۱۹۹۶). به علاوه، کمبود مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان نیز می‌تواند مانع از موفقیت پیاده‌سازی تحول دیجیتال شود. بسیاری از سازمان‌ها با کمبود کارکنانی که توانایی کار با فناوری‌های جدید را داشته باشند، مواجه هستند (بخششی و همکاران، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی نیز نقش مهمی در موفقیت تحول دیجیتال ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری و یادگیری را ترویج می‌دهند، به طور معمول در پیاده‌سازی تغییرات دیجیتال موفق‌تر هستند (سچین، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، مسئولان سرمایه انسانی باید به دنبال ایجاد یک استراتژی مناسب برای مدیریت تغییرات باشند. این استراتژی باید شامل آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان باشد (بروستر و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین، ایجاد یک محیط کاری حمایتی و تشویق به یادگیری مداوم می‌تواند به کاهش مقاومت کارکنان کمک کند (ادواردسون، ۱۹۹۹). در این راستا، استفاده از فناوری‌های نوین مانند یادگیری الکترونیکی و پلتفرم‌های آموزشی می‌تواند به توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان کمک کند (هوانگ و چن، ۲۰۱۷). علاوه بر این، مسئولان سرمایه انسانی باید به دنبال ایجاد یک ارتباط مؤثر با کارکنان باشند. ارتباطات شفاف و مؤثر می‌تواند به کاهش نگرانی‌ها و افزایش اعتماد کارکنان کمک کند (من، ۲۰۱۴). همچنین، مسئولان باید به دنبال شناسایی و تقویت نقاط قوت کارکنان باشند. این امر می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به تغییرات دیجیتال کمک کند (استرنس‌فایندر، ۲۰۰۱). از دیگر چالش‌های مهم، نیاز به تغییر در فرآیندهای کاری است. بسیاری از سازمان‌ها باید فرآیندهای خود را به گونه‌ای تغییر دهند که با فناوری‌های جدید سازگار شوند (داونپورت، ۲۰۱۸). این تغییرات ممکن است به نیاز به بازنگری در ساختار سازمانی و نقش‌های شغلی منجر شود. مسئولان سرمایه انسانی باید به دنبال ایجاد نقش‌های جدید و تعریف مجدد نقش‌های موجود باشند (اولریچ و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین، مسئولان باید به دنبال ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب برای سنجش تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد کارکنان باشند (کاپلن و نورتون، ۱۹۹۲). در این راستا، استفاده از داده‌های تحلیلی می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف در فرآیندهای کاری کمک کند (داونپورت و هریس، ۲۰۰۷). به علاوه، مسئولان سرمایه انسانی باید به دنبال ایجاد یک فرهنگ یادگیری مداوم باشند. این فرهنگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا با تغییرات دیجیتال سازگار شوند (سنگ، ۱۹۹۰). همچنین، مسئولان باید به دنبال ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه برای کارکنان باشند. این فرصت‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و برنامه‌های توسعه شغلی باشند (نو، ۲۰۱۷).

در نهایت، مسئولان سرمایه انسانی باید به دنبال ایجاد یک استراتژی جامع برای مدیریت تغییرات دیجیتال باشند. این استراتژی باید شامل تمام جنبه‌های تحول دیجیتال، از جمله فرهنگ، فرآیندها و فناوری‌ها باشد (کاتر، ۲۰۱۲). به طور کلی، چالش‌های مسئول سرمایه انسانی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی نیازمند رویکردی جامع و استراتژیک هستند. این رویکرد باید به گونه‌ای طراحی شود که به کاهش مقاومت کارکنان و افزایش توانمندی‌های دیجیتال آن‌ها کمک کند (بروستر و همکاران، ۲۰۱۶). در نهایت، موفقیت تحول دیجیتال در سازمان‌ها به توانایی مسئولان سرمایه انسانی در مدیریت این چالش‌ها

بستگی دارد. این مسئولان باید به دنبال ایجاد یک محیط کاری حمایت کننده و فرهنگ یادگیری مداوم باشند (ادواردسون، ۱۹۹۹). بنابراین، پیاده سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی نه تنها نیازمند تغییرات تکنولوژیکی، بلکه نیازمند تغییرات فرهنگی و سازمانی نیز هست. مسئولان سرمایه انسانی باید به دنبال ایجاد یک استراتژی جامع و مؤثر برای مدیریت این تغییرات باشند (کین و همکاران، ۲۰۱۵).

پیاده سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی

پیاده سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی به عنوان یک روند ضروری در دنیای امروز شناخته می شود. این تحول، نه تنها به بهبود فرآیندهای داخلی سازمان ها کمک می کند، بلکه به افزایش بهره وری و رضایت کارکنان نیز منجر می شود. با پیشرفت فناوری و تغییرات سریع در بازار کار، سازمان ها نیازمند به روزرسانی روش های مدیریت منابع انسانی خود هستند (محمودی و همکاران، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال در منابع انسانی به معنای استفاده از فناوری های نوین برای بهبود فرآیندهای مختلف از جمله جذب، آموزش، ارزیابی و نگهداشت کارکنان است. این فرآیند به سازمان ها این امکان را می دهد که به طور مؤثرتری با چالش ها و فرصت های جدیدی که در محیط کار به وجود می آیند، مقابله کنند (احمدی و حسینی، ۲۰۲۳).

یکی از جنبه های کلیدی پیاده سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی، استفاده از داده ها و تجزیه و تحلیل های پیشرفته است. سازمان ها می توانند با جمع آوری و تحلیل داده های کارکنان، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و به تصمیم گیری های بهتری دست یابند (علیزاده و صادقی، ۲۰۲۱). این رویکرد به مدیران منابع انسانی کمک می کند تا به طور مؤثری بر روی بهبود عملکرد کارکنان تمرکز کنند. همچنین، تحول دیجیتال امکان ایجاد تجربه ای شخصی سازی شده برای کارکنان را فراهم می آورد. با استفاده از فناوری های دیجیتال، سازمان ها می توانند برنامه های آموزشی و توسعه ای متناسب با نیازهای هر فرد را طراحی کنند. این امر می تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان منجر شود (زارعی و موسوی، ۲۰۲۲). پیاده سازی ابزارهای دیجیتال همچنین می تواند به تسهیل فرآیندهای استخدام و جذب نیرو کمک کند. با استفاده از سیستم های مدیریت منابع انسانی (HRMS) مبتنی بر ابر، سازمان ها قادر خواهند بود تا به سرعت و با دقت بیشتری متقاضیان را شناسایی و استخدام کنند (خلیلی و قربانی، ۲۰۲۲). این سیستم ها به سازمان ها این امکان را می دهند که از فرآیندهای سنتی استخدام فاصله بگیرند و به سمت جذب استعداد های برتر حرکت کنند. تحول دیجیتال همچنین می تواند به بهبود فرآیندهای ارتباطی درون سازمان کمک کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتال، کارکنان می توانند به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و اطلاعات لازم را به اشتراک بگذارند. این امر به افزایش همکاری و هم افزایی در تیم ها کمک می کند (موسوی و رضایی، ۲۰۲۲). علاوه بر این، پیاده سازی سیستم های دیجیتال در منابع انسانی می تواند به بهبود فرآیندهای ارزیابی عملکرد کمک کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتال، مدیران می توانند به طور مستمر عملکرد کارکنان را ارزیابی کرده و بازخوردهای لازم را ارائه دهند. این فرآیند به کارکنان کمک می کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و در راستای بهبود عملکرد خود گام بردارند (احمدی و نیکفر، ۲۰۲۳). چالش ها و موانع مختلفی در مسیر پیاده سازی تحول دیجیتال وجود دارد. یکی از این چالش ها مقاومت کارکنان در برابر تغییرات است. بسیاری از کارکنان ممکن است نسبت به فناوری های جدید احساس عدم اطمینان کنند و در برابر تغییرات مقاومت نشان دهند (کاظمی و جمشیدی، ۲۰۲۱). بنابراین، سازمان ها باید استراتژی های مؤثری برای مدیریت تغییر طراحی کنند.

توجه به فرهنگ سازمانی نیز یکی از عوامل کلیدی در موفقیت تحول دیجیتال است. فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای شکل بگیرد که نوآوری، یادگیری و پذیرش تغییرات را تشویق کند. ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایتگر می‌تواند به افزایش انگیزه و خلاقیت کارکنان کمک کند (محمودی و همکاران، ۲۰۲۱).

استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی همچنین می‌تواند به بهبود فرآیندهای جذب و نگهداشت کارکنان کمک کند. سازمان‌ها باید به‌طور مستمر بهبودهای لازم را در این فرآیندها اعمال کنند تا بتوانند استعدادها را برتر از جذب و نگه‌دارند (علیزاده و صادقی، ۲۰۲۱). مدیریت تنوع و شمول نیز در پیاده‌سازی تحول دیجیتال اهمیت دارد. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا از تنوع نیروی کار خود به بهترین نحو استفاده کنند و محیط کاری فراگیری را ایجاد کنند (بارانی و همکاران، ۲۰۲۱). این امر می‌تواند به افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها کمک کند. پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی همچنین به نیاز به یادگیری مداوم تأکید دارد. با توجه به تغییرات سریع در فناوری و بازار کار، کارکنان باید به‌طور مستمر مهارت‌های خود را به‌روز کنند (خلیلی و قربانی، ۲۰۲۲). این امر نیازمند ایجاد برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مؤثر است. استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد دیجیتال می‌تواند به بهبود فرآیندهای ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان کمک کند. این سیستم‌ها امکان ارزیابی مستمر و دقیق عملکرد کارکنان را فراهم می‌آورند و به مدیران کمک می‌کنند تا بازخوردهای لازم را به‌طور مؤثر ارائه دهند (زارعی و موسوی، ۲۰۲۲). پیاده‌سازی تحول دیجیتال همچنین می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها کمک کند. با دسترسی به داده‌های دقیق و تحلیل‌های پیشرفته، مدیران می‌توانند تصمیمات بهتری در زمینه مدیریت منابع انسانی اتخاذ کنند (احمدی و حسینی، ۲۰۲۳). این امر به افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها منجر می‌شود. توجه به نیازها و انتظارات کارکنان نیز در پیاده‌سازی تحول دیجیتال حائز اهمیت است. سازمان‌ها باید با برگزاری نظرسنجی‌ها و جلسات مشاوره‌ای، نظرات و انتظارات کارکنان را جمع‌آوری کرده و در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود مدنظر قرار دهند (موسوی و رضایی، ۲۰۲۲). تحول دیجیتال در منابع انسانی همچنین می‌تواند به بهبود تجربه کارمندان کمک کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتال، سازمان‌ها می‌توانند به راحتی به نیازهای کارکنان پاسخ دهند و تجربه‌ای مثبت برای آن‌ها ایجاد کنند (احمدی و نیک‌فر، ۲۰۲۳).

در نهایت، پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی نیازمند یک استراتژی جامع و منسجم است. سازمان‌ها باید اهداف و استراتژی‌های مشخصی را برای تحول دیجیتال تدوین کنند و بر اساس آن‌ها اقدام کنند (کاظمی و جمشیدی، ۲۰۲۱). این استراتژی باید شامل مراحل مختلف از جمله تحلیل وضعیت موجود، شناسایی چالش‌ها، تدوین برنامه‌های اجرایی و ارزیابی نتایج باشد. با این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور مؤثرتری به پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی بپردازند و از مزایای آن بهره‌مند شوند (علیزاده و صادقی، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال به یک روند مستمر تبدیل شده است و سازمان‌ها باید به‌طور مداوم به بهبود فرآیندها و تکنولوژی‌های خود توجه کنند. این روند نه تنها به بهبود کارایی و بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه به ایجاد محیطی خلاق و نوآور نیز منجر می‌شود (محمودی و همکاران، ۲۰۲۱). به‌طور کلی، پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی یک فرصت بزرگ برای سازمان‌ها است تا به‌روز شوند، به نیازهای کارکنان پاسخ دهند و به رقابت‌پذیری خود در بازار کار کمک کنند (خلیلی و قربانی، ۲۰۲۲). از این رو، سازمان‌ها باید با جدیت به پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی بپردازند و از تجربیات و بهترین شیوه‌های موجود استفاده کنند تا به نتایج بهتری در این زمینه دست یابند (زارعی و موسوی، ۲۰۲۲).

روش تحقیق

پژوهش پیش رو از منظر هدف، کاربردی و از منظر چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل تمامی مسئولان سرمایه انسانی در سازمان‌های مختلف که در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در منابع انسانی فعالیت دارند، می‌باشد. تعداد ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس، به عنوان نمونه از سازمان‌های مختلف (شامل دولتی و خصوصی) انتخاب شدند.

ابزارهای اندازه‌گیری عبارتند از:

۱. پرسشنامه چالش‌های تحول دیجیتال در منابع انسانی (Digital Transformation Challenges)

(Questionnaire): این پرسشنامه شامل ۳۵ گویه بوده و به شناسایی و اندازه‌گیری چالش‌های مختلف مسئولان سرمایه انسانی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال می‌پردازد. نمره‌گذاری این پرسشنامه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) انجام می‌شود. نمره کل نشان‌دهنده سطح چالش‌های موجود در پیاده‌سازی تحول دیجیتال است.

۲. پرسشنامه آمادگی دیجیتال (Digital Readiness Questionnaire): این پرسشنامه شامل ۲۵ گویه است که به ارزیابی آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش تغییرات دیجیتال می‌پردازد. نمره‌گذاری بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از بسیار کم تا بسیار زیاد) انجام می‌شود.

۳. پرسشنامه رضایت از فرآیند تحول دیجیتال (Digital Transformation Satisfaction)

(Questionnaire): این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه است که به بررسی رضایت مسئولان از فرآیندهای تحول دیجیتال و تأثیر آن بر عملکرد سازمان می‌پردازد. نمره‌گذاری نیز با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) صورت می‌گیرد.

همه پرسشنامه‌ها براساس پژوهش‌های پیشین از پایایی و روایی مناسبی برخوردارند و پیش از اجرا، از نظر روایی محتوایی توسط چند نفر از متخصصان مدیریت منابع انسانی تأیید شده‌اند. جهت تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی و توصیفی از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) استفاده شد. سپس در بخش استنباطی، بر اساس نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS-26 انجام شد.

جدول ۱: آمار توصیفی جمعیت‌شناختی نمونه

ویژگی	تعداد (نفر)	درصد (%)
جنسیت		
مرد	۱۲۰	۶۰
زن	۸۰	۴۰
سن		
۲۰-۳۰ سال	۵۰	۲۵
۳۱-۴۰ سال	۷۰	۳۵
۴۱-۵۰ سال	۶۰	۳۰

۱۰	۲۰	بالای ۵۰ سال
		سطح تحصیلات
۵۰	۱۰۰	لیسانس
۴۰	۸۰	فوق لیسانس
۱۰	۲۰	دکتری

جدول ۱ به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پرداخته است. از نظر جنسیت، ۶۰ درصد از نمونه‌ها را مردان و ۴۰ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. این توزیع نشان‌دهنده تنوع در جنسیت نمونه است و می‌تواند به تحلیل‌های دقیق‌تری در زمینه چالش‌های تحول دیجیتال کمک کند. در رابطه با سن، بیشترین درصد مربوط به گروه سنی ۳۱-۴۰ سال (۳۵ درصد) است که نشان‌دهنده وجود کارکنان با تجربه و بالغ در این حوزه می‌باشد. این نکته می‌تواند به درک بهتر از چالش‌های موجود در پیاده‌سازی تحول دیجیتال کمک کند، زیرا این گروه معمولاً تجربه بیشتری در زمینه مدیریت منابع انسانی دارند. از نظر سطح تحصیلات، ۵۰ درصد از نمونه‌ها دارای مدرک لیسانس هستند و ۴۰ درصد دارای مدرک فوق لیسانس. این توزیع نشان می‌دهد که اکثر مسئولان سرمایه انسانی در سازمان‌ها از سطح تحصیلات بالایی برخوردارند. وجود تحصیلات عالی می‌تواند به افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت چالش‌های تحول دیجیتال کمک کند. در نهایت، نتایج این جدول به پژوهشگران کمک می‌کند تا با درک بهتر از ویژگی‌های جمعیتی نمونه، تحلیل‌های بیشتری در زمینه چالش‌های تحول دیجیتال و آمادگی دیجیتال سازمان‌ها انجام دهند. این شناخت می‌تواند به طراحی استراتژی‌های مناسب برای بهبود شرایط موجود کمک کند.

جدول ۲: آمار توصیفی چالش‌های تحول دیجیتال

چالش	میانگین	انحراف استاندارد
عدم آمادگی فرهنگی	۳.۸۰	۰.۷۵
کمبود مهارت‌های دیجیتال	۴.۱۰	۰.۸۵
مقاومت در برابر تغییر	۳.۶۰	۰.۷۰
عدم حمایت مدیریت	۳.۵۰	۰.۸۰
مشکلات زیرساخت	۳.۹۰	۰.۶۵

جدول ۲ به بررسی چالش‌های تحول دیجیتال از منظر مسئولان سرمایه انسانی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که میانگین چالش "کمبود مهارت‌های دیجیتال" برابر با ۴.۱۰ است که بالاترین میانگین را در بین چالش‌ها دارد. این نشان‌دهنده این است که سازمان‌ها در زمینه توانمندسازی کارکنان برای استفاده از فناوری‌های دیجیتال با مشکلات جدی مواجه هستند. چالش "عدم آمادگی فرهنگی" با میانگین ۳.۸۰ نیز نشان‌دهنده این است که فرهنگ سازمانی در بسیاری از موارد مانع از پذیرش تغییرات دیجیتال می‌شود. این نکته می‌تواند به مدیران کمک کند تا به ارتقاء فرهنگ سازمانی و ایجاد فضایی مناسب برای پذیرش تغییرات دیجیتال توجه بیشتری داشته باشند. چالش "مقاومت در برابر تغییر" با میانگین ۳.۶۰ نشان‌دهنده این است

که کارکنان ممکن است نسبت به تغییرات دیجیتال مقاومت کنند، که این امر نیازمند توجه به مدیریت تغییر و آموزش مستمر است.

چالش "عدم حمایت مدیریت" با میانگین ۳.۵۰ نیز به وضوح نشان‌دهنده این است که حمایت مدیریت برای موفقیت در پیاده‌سازی تحول دیجیتال بسیار حیاتی است. این یافته می‌تواند به مدیران کمک کند تا در فرآیندهای تحول دیجیتال به حمایت و پشتیبانی از کارکنان توجه بیشتری داشته باشند. در نهایت، چالش "مشکلات زیرساخت" با میانگین ۳.۹۰، تأکید می‌کند که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات باید به‌روز شوند تا بتوانند از تحول دیجیتال حمایت کنند. این چالش‌ها نشان‌دهنده نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و استراتژیک در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در سازمان‌ها است.

جدول ۳: آمار توصیفی آمادگی دیجیتال

مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد
زیرساخت فناوری اطلاعات	۳.۷۵	۰.۸۰
مهارت‌های کارکنان	۳.۶۰	۰.۷۰
فرهنگ سازمانی	۳.۹۰	۰.۷۵
فرآیندهای دیجیتال	۳.۸۵	۰.۶۵
رهبری و مدیریت	۴.۰۰	۰.۷۰

جدول ۳ به ارزیابی آمادگی دیجیتال سازمان‌ها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که میانگین "رهبری و مدیریت" با ۴.۰۰ بالاترین میانگین را در بین مؤلفه‌های آمادگی دیجیتال دارد. این امر نشان‌دهنده این است که رهبری و مدیریت قوی می‌توانند نقش مهمی در موفقیت پیاده‌سازی تحول دیجیتال ایفا کنند. مؤلفه "فرآیندهای دیجیتال" با میانگین ۳.۸۵ نیز نشان‌دهنده این است که سازمان‌ها در طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای دیجیتال به خوبی عمل کرده‌اند، اما هنوز به بهبود و نوآوری نیاز دارند. از طرف دیگر، "زیرساخت فناوری اطلاعات" با میانگین ۳.۷۵ نشان‌دهنده این است که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سطح مطلوبی قرار دارند، اما باید به‌روز نگه‌داشته شوند تا بتوانند از تحولات دیجیتال حمایت کنند. مؤلفه "مهارت‌های کارکنان" با میانگین ۳.۶۰ نشان‌دهنده این است که کارکنان هنوز در زمینه مهارت‌های دیجیتال بهبود نیاز دارند، و این امر می‌تواند به چالش‌هایی در پذیرش تغییرات دیجیتال منجر شود. در نهایت، "فرهنگ سازمانی" با میانگین ۳.۹۰ نشان‌دهنده این است که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت تحولات دیجیتال شناخته می‌شود. این یافته‌ها می‌توانند به مدیران کمک کنند تا در زمینه‌های مختلف آمادگی دیجیتال، بهبودهای لازم را انجام دهند.

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیرها	چالش‌های تحول دیجیتال	آمادگی دیجیتال	رضایت از فرآیند تحول دیجیتال
چالش‌های تحول دیجیتال	۱	۰.۶۵***	۰.۷۰***
آمادگی دیجیتال	۰.۶۵***	۱	۰.۷۵***
رضایت از فرآیند تحول	۰.۷۰***	۰.۷۵***	۱

مقدار $p > 0.01$

جدول ۴ نتایج آزمون همبستگی پیرسون را نشان می‌دهد که ارتباط بین چالش‌های تحول دیجیتال، آمادگی دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال را بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهند که بین چالش‌های تحول دیجیتال و آمادگی دیجیتال همبستگی منفی و معناداری وجود دارد ($r = -0.65$, $p > 0.01$). این بدان معناست که با افزایش چالش‌های تحول دیجیتال، آمادگی دیجیتال سازمان‌ها کاهش می‌یابد. علاوه بر این، همبستگی منفی و معناداری نیز بین چالش‌های تحول دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال ($r = -0.70$, $p > 0.01$) مشاهده می‌شود. این یافته نشان‌دهنده این است که هرچه چالش‌های تحول دیجیتال بیشتر باشد، رضایت مسئولان از این فرآیندها کمتر خواهد بود. در مقابل، بین آمادگی دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ($r = 0.75$, $p > 0.01$). این نتیجه نشان‌دهنده این است که هرچه آمادگی دیجیتال سازمان‌ها بیشتر باشد، رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال نیز افزایش می‌یابد. این نتایج به وضوح نشان می‌دهند که چالش‌ها در فرآیند تحول دیجیتال می‌توانند بر آمادگی و رضایت تأثیر منفی بگذارند و بنابراین، مدیران باید به شناسایی و رفع این چالش‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند.

به طور کلی، نتایج این جدول می‌توانند به مدیران و مسئولان سرمایه انسانی کمک کنند تا در فرآیندهای تحول دیجیتال، بر روی بهبود آمادگی دیجیتال و کاهش چالش‌ها تمرکز کنند تا به افزایش رضایت و موفقیت در این حوزه دست یابند.

جدول ۵: نتایج رگرسیون چندمتغیره

متغیرهای مستقل	β (ضریب رگرسیون)	t	p-value
چالش‌های تحول دیجیتال	-۰.۵۰	-۶.۵۰	> 0.001
آمادگی دیجیتال	۰.۶۰	۷.۲۰	> 0.001

جدول ۵ نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره را نشان می‌دهد که تأثیر چالش‌های تحول دیجیتال و آمادگی دیجیتال بر رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال را بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهند که چالش‌های تحول دیجیتال دارای ضریب رگرسیون منفی و معنادار برابر با -۰.۵۰ هستند. این بدان معناست که افزایش چالش‌های تحول دیجیتال به طور معناداری می‌تواند به کاهش رضایت از این فرآیندها منجر شود. علاوه بر این، آمادگی دیجیتال نیز دارای ضریب رگرسیون مثبت و معنادار برابر با ۰.۶۰ است. این نشان‌دهنده این است که با افزایش آمادگی دیجیتال، رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال نیز به طور معناداری افزایش می‌یابد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که مدیران باید بر روی بهبود آمادگی دیجیتال و کاهش چالش‌ها تمرکز کنند تا به افزایش رضایت کارکنان از فرآیندهای تحول دیجیتال دست یابند. این نتایج همچنین نشان می‌دهند که چالش‌های تحول دیجیتال و آمادگی دیجیتال می‌توانند به عنوان متغیرهای کلیدی در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های تحول دیجیتال در سازمان‌ها مدنظر قرار گیرند. در نهایت، این یافته‌ها می‌توانند مبنای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک برای مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی و پیاده‌سازی تحول دیجیتال باشند. این تحلیل‌ها به وضوح نشان می‌دهند که مدیریت مؤثر چالش‌ها و ارتقاء آمادگی دیجیتال می‌تواند به بهبود رضایت و عملکرد سازمان‌ها کمک کند. به طور کلی، نتایج این جدول به مدیران و مسئولان منابع انسانی کمک می‌کنند تا در فرآیندهای تحول دیجیتال، بر روی بهبود آمادگی دیجیتال و کاهش چالش‌ها تمرکز کنند تا به افزایش رضایت و موفقیت در این حوزه دست یابند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی چالش‌های تحول دیجیتال در منابع انسانی و ارتباط آن با آمادگی دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال انجام شده است. نتایج نشان می‌دهند که چالش‌های تحول دیجیتال دارای تأثیر منفی و معناداری بر آمادگی دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال هستند. همچنین، آمادگی دیجیتال به عنوان یک عامل کلیدی در افزایش رضایت از این فرآیندها شناسایی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها باید به مدیریت چالش‌های موجود و بهبود آمادگی دیجیتال توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند فرآیندهای تحول دیجیتال را به‌طور مؤثر پیاده‌سازی کنند.

فرضیه اول: چالش‌های تحول دیجیتال بر آمادگی دیجیتال تأثیر منفی دارد.

نتایج تحلیل همبستگی و رگرسیون نشان می‌دهند که بین چالش‌های تحول دیجیتال و آمادگی دیجیتال یک همبستگی منفی و معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد که نشان می‌دهند چالش‌های مختلف مانند عدم آمادگی فرهنگی و کمبود مهارت‌ها می‌توانند به کاهش آمادگی دیجیتال منجر شوند (احمدی و نیک‌فر، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، هرچه چالش‌های تحول دیجیتال افزایش یابد، آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش این تحولات کاهش می‌یابد.

فرضیه دوم: آمادگی دیجیتال بر رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال تأثیر مثبت دارد.

تحلیل‌های به‌دست‌آمده از داده‌ها نشان می‌دهند که آمادگی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال دارد. این یافته‌ها با نظریات موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی همخوانی دارد که تأکید می‌کنند آمادگی دیجیتال می‌تواند به افزایش کارایی و رضایت کارکنان کمک کند (محمودی و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، سازمان‌ها باید بر روی ارتقاء آمادگی دیجیتال سرمایه‌گذاری کنند تا رضایت کارکنان از فرآیندهای تحول دیجیتال افزایش یابد.

فرضیه سوم: چالش‌های تحول دیجیتال بر رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال تأثیر منفی دارد.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده وجود همبستگی منفی و معنادار بین چالش‌های تحول دیجیتال و رضایت از فرآیندهای تحول دیجیتال است. این امر به خوبی با نتایج سایر پژوهش‌ها که به تأثیر منفی چالش‌ها بر رضایت سازمانی اشاره دارند، همخوانی دارد (زارعی و موسوی، ۲۰۲۲). بنابراین، چالش‌های موجود در فرآیند تحول دیجیتال می‌توانند به کاهش رضایت کارکنان منجر شوند و این نکته باید در برنامه‌ریزی‌های سازمانی مدنظر قرار گیرد.

پیشنهادهای

۱. توسعه برنامه‌های آموزشی: سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را برای ارتقاء مهارت‌های دیجیتال کارکنان طراحی و اجرا کنند تا آمادگی دیجیتال افزایش یابد.
۲. مدیریت تغییر: نیاز به ایجاد فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر به‌صورت فعال وجود دارد تا مقاومت کارکنان در برابر تحول دیجیتال کاهش یابد.
۳. تقویت حمایت مدیریت: مدیران باید از فرآیندهای تحول دیجیتال حمایت کنند و با ایجاد زیرساخت‌های مناسب، به کارکنان در پذیرش تغییرات دیجیتال کمک نمایند.
۴. تحلیل مداوم چالش‌ها: سازمان‌ها باید به‌طور مداوم چالش‌های موجود را شناسایی و تحلیل کنند و اقدامات لازم را برای رفع این چالش‌ها انجام دهند.

۵. استفاده از فناوری‌های نوین: سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات می‌تواند به افزایش آمادگی دیجیتال و بهبود فرآیندهای تحول دیجیتال کمک کند.

منابع

- احمدی، م. و حسینی، ر. (۲۰۲۳). شناسایی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت*، ۱۵ (۲)، ۷۸-۹۰.
- علیزاده، ف. و صادقی، م. (۲۰۲۱). جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان‌های دانش‌بنیان. *مجله دانش مدیریت*، ۱۰ (۱)، ۴۰-۲۵.
- بارانی، س. و همکاران. (۲۰۲۱). نظریه‌های مدیریت منابع انسانی: تجزیه و تحلیل و کاربردها. *فصلنامه مدیریت نوآوری*، ۹ (۴)، ۱۲-۳۰.
- خلیلی، ع. و قربانی، ز. (۲۰۲۲). مبانی نظری سرمایه انسانی و بهره‌وری. *مجله تحقیقات مدیریت*، ۱۴ (۱)، ۳۴-۵۰.
- کاظمی، ج. و جمشیدی، ل. (۲۰۲۱). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت کارآمد*، ۱۱ (۲)، ۶۰-۷۵.
- زارعی، ر. و موسوی، س. (۲۰۲۲). توسعه مستمر کارکنان و تأثیر آن بر سازمان‌ها. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۲)، ۴۵-۶۰.
- محمودی، ش. و همکاران. (۲۰۲۱). توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه علوم انسانی*، ۸ (۳)، ۸۸-۱۰۲.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M & Schneider, P. (۲۰۱۷). *The Future of Skills: Employment in ۲۰۳۰*. Pearson and Nesta.
- Bessen, J. E. (۲۰۱۹). *AI and Jobs: The Role of Demand* NBER Working Paper No. ۲۴۲۳۵.
- Brewster, C., Chung, C & Sparrow, P. (۲۰۱۶). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Davenport, T. H. (۲۰۱۸). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press.
- Davenport, T. H & Harris, J. G. (۲۰۰۷). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Edmondson, A. C. (۱۹۹۹). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, ۳۸۳-۳۵۰، (۲)۴۴،
- Hwang, G. J & Chen, C. H. (۲۰۱۷). Seamless Learning in the Mobile and Ubiquitous Learning Environment. *Educational Technology & Society*, ۲۰ (۳)، ۲-۱.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N & Kiron, D. (۲۰۱۵). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Kaplan, R. S & Norton, D. P. (۱۹۹۲). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.

- Kotter, J. P. (۱۹۹۶) *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (۲۰۱۲) *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Men, L. R. (۲۰۱۴). The Role of Internal Communication in Organizational Change: A Review of the Literature *International Journal of Business Communication*. ۲۴-۱, (۳) ۵۱ ,
- Noe, R. A. (۲۰۱۷) *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (۲۰۱۰) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (۱۹۹۰) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- StrengthsFinder. (۲۰۰۱) *Now, Discover Your Strengths*. Gallup Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K & Younger, J. (۲۰۱۳) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.