

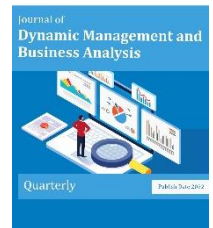


Journal Website

Article history:
Received 28 February 2026
Revised 26 July 2026
Accepted 02 August 2026
Initial Publication 06 August 2026
Final Publication 22 June 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 2, pp 1-27



E-ISSN: 3041-8933

The Role of Digital Leadership in Building Organizational Readiness for Generative Artificial Intelligence Adoption: A Review-Based Thematic Analysis

Zabiullah. Fazli¹

¹ Professor, Hewad University, Kabul, Afghanistan

* Corresponding author email address: zabi.fazli123@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Fazli, Z. (2027). The Role of Digital Leadership in Building Organizational Readiness for Generative Artificial Intelligence Adoption: A Review-Based Thematic Analysis. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(2), 1-27.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.416>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to identify and explain the dimensions and mechanisms through which digital leadership builds organizational readiness for the effective, safe, and responsible adoption of generative artificial intelligence.

Methodology: This qualitative study employed a review-based thematic analysis. The study population included scientific publications addressing digital leadership, organizational readiness, digital transformation, and generative artificial intelligence adoption published between 2020 and the end of June 2026. The initial search identified 684 records. After duplicate removal, title and abstract screening, and full-text assessment, 42 eligible sources were selected as the final sample. Data were collected using a researcher-developed extraction form and coded in MAXQDA 2024. Analysis followed the stages of data familiarization, initial coding, theme generation, theme review, and theme definition and naming. To assess coding reliability, 10 sources were independently analyzed by two researchers, yielding a Cohen's kappa coefficient of 0.84.

Findings: The analysis of 517 meaning units generated 96 initial codes, 24 subthemes, and 6 main themes. "Strategic direction and development of a shared vision" had the highest frequency, with 96 meaning units representing 18.57% of the data. The remaining themes were "digital infrastructure and data governance" at 17.60%, "human capital development and artificial intelligence literacy" at 17.02%, "culture building for innovation, learning, and trust" at 16.63%, "change management and organizational redesign" at 15.67%, and "responsible, ethical, and human-centered leadership" at 14.51%. The results indicated that organizational readiness emerges through the coordinated interaction of strategic, technological, human, cultural, structural, and ethical dimensions.

Conclusion: Digital leadership functions as the integrating mechanism that connects the multiple dimensions of organizational readiness for generative artificial intelligence adoption. Organizations become adequately prepared when leaders align technology with organizational strategy, strengthen infrastructure and data governance, develop employee capabilities, foster trust and learning, redesign work processes, and ensure responsible and human-centered use of artificial intelligence.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Readiness, Generative Artificial Intelligence, Digital Transformation, Data Governance, Artificial Intelligence Literacy, Change Management

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Digital transformation has evolved from the adoption of isolated information technologies into a fundamental reconfiguration of organizational strategy, decision-making, work processes, professional roles, and human–technology relationships. Within this transformation, artificial intelligence has become a major driver of operational efficiency, knowledge creation, innovation, and organizational competitiveness. The emergence of generative artificial intelligence has further expanded this transformation because generative systems are capable of producing text, images, analytical outputs, software code, recommendations, and alternative solutions rather than merely processing or classifying existing information. Consequently, organizations increasingly view generative artificial intelligence as a strategic resource for supporting decision-making, automating repetitive knowledge work, improving customer services, strengthening research and development, and enabling new forms of human–machine collaboration. However, organizational access to generative artificial intelligence does not necessarily result in effective, safe, or sustainable adoption. Successful implementation requires alignment among technological infrastructure, organizational strategy, human capabilities, cultural conditions, governance mechanisms, and ethical safeguards (Abasaheb & Rajagopal, 2023; Aldoseri et al., 2023).

Generative artificial intelligence differs from many previous organizational technologies because it directly affects activities traditionally associated with human expertise, creativity, communication, and professional judgment. Its introduction may therefore alter job boundaries, redefine professional identities, and create hybrid forms of knowledge in which human experience is combined with machine-generated content (Sala et al., 2024). Although such systems can improve productivity and innovation, they may also produce inaccurate information, reinforce bias, compromise confidentiality, increase employee anxiety, and create uncertainty regarding accountability and intellectual property. Reviews of artificial intelligence in the workplace demonstrate that employee outcomes depend heavily on how technologies are introduced, explained, governed, and integrated into existing work systems (Soulami et al., 2024; Sulthoni & Pandin, 2026). Therefore, generative artificial intelligence adoption should be regarded as an organizational transformation process rather than a purely technical installation.

Organizational readiness for artificial intelligence refers to the extent to which an organization possesses the resources, capabilities, motivation, structures, and shared commitment required to introduce, implement, and sustain artificial intelligence applications. Readiness includes technological infrastructure, data quality, financial resources, managerial support, workforce skills, cultural openness, security, governance, and the capacity to manage change. Research in manufacturing and service organizations indicates that technological readiness alone is insufficient when leadership support, organizational coordination, and employee capabilities remain underdeveloped (Hossain et al., 2024). Similarly, holistic readiness frameworks emphasize the need to assess strategy, processes, data architecture, human resources, and governance before large-scale artificial intelligence implementation (Aldoseri et al., 2023). Cross-national evidence also suggests that policy quality, institutional capacity, digital infrastructure, and governance are major determinants of artificial intelligence readiness (Thakur, 2025).

Digital leadership is central to the development of such readiness. Digital leadership refers to the ability of leaders to understand technological change, formulate a clear digital vision, align technologies

with organizational objectives, mobilize resources, develop employee capabilities, encourage innovation, and manage the ethical and social consequences of digital transformation. Studies of artificial intelligence-enabled leadership suggest that leaders must translate technical possibilities into meaningful organizational priorities and establish coordination among management, technology professionals, operational units, and employees ([Abasaheb & Rajagopal, 2023](#); [Rachid, 2024](#)). In banking and other knowledge-intensive sectors, effective digital leadership has also been associated with meaningful employee experiences, participation in transformation, and the preservation of professional identity ([Lydiana et al., 2025](#)).

A central leadership responsibility is to create a strategic vision that clarifies why generative artificial intelligence is being adopted, which organizational problems it is expected to address, and how its contribution will be evaluated. Evidence from network operations, technology services, public relations, and small and medium-sized enterprises indicates that adoption becomes more effective when artificial intelligence applications are aligned with business priorities, user needs, performance objectives, and organizational strategy ([Bahey & Oruthotaarachchi, 2026](#); [Khalil & Al-Ali, 2025](#); [Min & Kim, 2024](#); [Thomas et al., 2025](#)). Conversely, the absence of strategic direction may lead to fragmented experimentation, duplication of investment, inconsistent policies, and employee uncertainty. Digital leaders must therefore distinguish value-creating use cases from fashionable or poorly justified applications.

Leadership also shapes technological and data readiness. Generative artificial intelligence requires reliable digital infrastructure, interoperable systems, high-quality data, secure access, and clearly defined rules for data ownership and model use. Research on procurement, supply chains, and supplier relationship management demonstrates that emerging technologies depend on information standardization, system integration, trust, and coordinated governance ([Cooper, 2024](#); [Grant, 2024](#)). Systems engineering perspectives similarly emphasize that effective human-artificial intelligence collaboration requires integrated design across users, tasks, technologies, information flows, and decision structures ([Ortolano & Gallegos, 2025](#)). These requirements make digital leadership essential for balancing innovation with security, control, and accountability.

Human readiness is equally important. Employees need artificial intelligence literacy, critical evaluation skills, prompt-design capabilities, data awareness, and an understanding of ethical and professional limitations. Studies among nurses and health administration students indicate that digital competence, self-efficacy, professionalism, education, and practical experience contribute significantly to artificial intelligence readiness ([Kontodimopoulos et al., 2026](#); [Movahed & Bilderback, 2024](#); [Nariman Ahmed Mohamed Mostafa et al., 2025](#)). Systematic evidence also identifies inadequate training, ethical uncertainty, and limited practical exposure as barriers to adoption ([Arab et al., 2025](#)). Moreover, artificial intelligence anxiety and resistance to change can weaken readiness even when employees acknowledge the usefulness of technology ([Li et al., 2023](#); [Özden & Duru, 2026](#)). Digital leaders must therefore develop both competence and psychological readiness through transparent communication, participation, continuous learning, and role redesign.

Ethical and human-centered leadership is particularly important because generative artificial intelligence can influence decisions, professional autonomy, fairness, privacy, and stakeholder trust. Research in nursing leadership shows that ethical leadership can strengthen moral sensitivity and responsible technology use ([Burford et al., 2025](#); [Jing et al., 2025](#)). Health-sector studies further demonstrate

that data security, explainability, legal compliance, professional-role transformation, and human oversight are major components of readiness (Alnomasy et al., 2025; Kon et al., 2026; Venugopal, 2026). Accordingly, organizations need leaders who can pursue innovation while protecting accountability, transparency, employee dignity, and human judgment.

Despite the expansion of research on artificial intelligence adoption, existing findings remain fragmented across industries and frequently focus on technological acceptance, user attitudes, or isolated readiness factors. Less attention has been given to the integrated role of digital leadership in connecting strategic, technological, human, cultural, structural, and ethical dimensions of readiness. Therefore, the present study aimed to identify and explain the major themes through which digital leadership contributes to organizational readiness for generative artificial intelligence adoption.

Methods and Materials

This qualitative study employed a review-based thematic analysis design. The study population consisted of peer-reviewed empirical articles, conceptual studies, systematic and scoping reviews, professional reports, and relevant scientific documents addressing digital leadership, organizational readiness, artificial intelligence adoption, generative artificial intelligence, digital transformation, workforce preparedness, and artificial intelligence governance. Searches were conducted in Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, IEEE Xplore, SpringerLink, Wiley Online Library, and selected Persian scientific databases. The search period covered publications from January 2020 to the end of June 2026.

The initial search identified 684 records. After removing 176 duplicates, the titles and abstracts of 508 records were screened. A total of 389 records were excluded because they were unrelated to the organizational level, focused exclusively on technical model development, lacked full-text access, or did not address readiness, leadership, or adoption. The full texts of 119 sources were then assessed. Seventy-seven sources were excluded because of limited methodological quality, conceptual duplication, insufficient extractable findings, or lack of relevance to organizational adoption. The final analytical sample consisted of 42 sources.

Data were collected through a researcher-developed extraction form containing publication characteristics, study context, methodological design, definitions of digital leadership, dimensions of organizational readiness, adoption barriers, leadership capabilities, workforce factors, governance mechanisms, and reported outcomes. Each source was read at least twice, and meaningful sentences or paragraphs related to the research objective were extracted as independent meaning units. Source management was performed using EndNote, and coding and retrieval were conducted in MAXQDA 2024.

Data analysis followed the stages of familiarization, initial coding, theme development, theme review, theme definition, and final synthesis. A total of 517 meaning units were extracted. After removing duplication and combining conceptually similar codes, 96 initial codes remained. These codes were organized into 24 subthemes and subsequently integrated into six main themes. To strengthen credibility, 10 sources, representing approximately 24% of the final sample, were independently coded by two researchers. Cohen's kappa was 0.84, indicating satisfactory inter-coder agreement. Disagreements were resolved through discussion and re-examination of the original texts. The analytical process continued until no new theme emerged.

Findings

The 42 included sources represented multiple organizational contexts, including technology-intensive firms, industrial and commercial organizations, public-sector institutions, higher education, healthcare, banking, financial services, and professional organizations. Sixteen studies were quantitative, 10 were qualitative, seven used mixed methods, six were conceptual or review studies, and three were professional or policy-oriented reports.

The thematic analysis produced six main themes, 24 subthemes, 96 initial codes, and 517 meaning units. Strategic direction and the development of a shared vision was the most frequent theme, comprising 96 meaning units, 17 initial codes, four subthemes, and 18.57% of all meaning units. This theme included articulating a clear generative artificial intelligence vision, aligning adoption with organizational strategy, prioritizing use cases, and building senior-management commitment.

Digital infrastructure and data governance included 91 meaning units, 18 initial codes, four subthemes, and 17.60% of the total data. Its subthemes concerned infrastructure readiness and system integration, data quality and standardization, information security and confidentiality, and governance across the artificial intelligence life cycle. The findings indicated that leaders must coordinate technology investment, data ownership, access control, model monitoring, and organizational accountability.

Human capital development and artificial intelligence literacy accounted for 88 meaning units, 17 initial codes, four subthemes, and 17.02% of the total. The subthemes included general artificial intelligence literacy, applied professional skills, reskilling and upskilling, and continuous learning communities. Employees required not only technical familiarity but also the ability to evaluate accuracy, recognize bias, protect sensitive information, and integrate machine output with professional judgment.

Culture building for innovation, learning, and trust included 86 meaning units, 16 initial codes, four subthemes, and 16.63% of the data. Psychological safety, experimentation, trust in technology and leadership, and employee participation were its central components. Employees were more willing to adopt generative artificial intelligence when leaders communicated transparently, allowed controlled experimentation, acknowledged concerns, and involved users in system design.

Change management and organizational redesign comprised 81 meaning units, 15 codes, four subthemes, and 15.67% of the total. The main components were change communication, workflow redesign, role and responsibility clarification, and continuous monitoring. The findings showed that effective adoption required determining which tasks should be automated, which should involve human-machine collaboration, and which should remain under full human control.

Responsible, ethical, and human-centered leadership included 75 meaning units, 13 codes, four subthemes, and 14.51% of all meaning units. Its subthemes were transparency and explainability, fairness and bias control, human oversight and accountability, and the protection of employee dignity, autonomy, and well-being. Although this theme had the lowest overall frequency, it was especially prominent in the most recent studies and high-risk sectors.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that digital leadership is not an isolated managerial competency but an integrating organizational mechanism. Leaders create readiness by connecting strategic intent with technological capacity, employee competence, organizational culture, structural change, and ethical governance. Organizational readiness for generative artificial intelligence should therefore be understood as a dynamic socio-technical capability rather than a static condition or a technology-purchasing decision.



Strategic direction emerged as the most prominent theme because organizational members need a shared understanding of why generative artificial intelligence is being introduced and how it will contribute to meaningful outcomes. Without such clarity, experimentation may remain fragmented, employees may interpret the technology as a threat, and investments may fail to produce value. Digital leaders must translate technological possibilities into concrete organizational priorities and measurable use cases.

Infrastructure and governance findings indicate that enthusiasm for innovation must be supported by reliable data, integrated systems, security, and clear accountability. Generative artificial intelligence intensifies data-governance challenges because employees can use external tools rapidly and informally. Organizations therefore require explicit policies concerning confidential information, access rights, output validation, intellectual property, and responsibility for errors.

The human-capital findings confirm that readiness depends on employees' ability to use artificial intelligence critically rather than mechanically. Training should extend beyond software operation and include error detection, bias awareness, professional judgment, privacy protection, and responsible collaboration with generative systems. Continuous reskilling is necessary because work roles and system capabilities will continue to change.

The cultural theme suggests that adoption is more sustainable when employees can question, experiment, report errors, and participate in the design of new workflows. Trust is created through transparent leadership, visible safeguards, and meaningful involvement rather than through compulsory use. Leaders should frame generative artificial intelligence as a tool for augmenting human work while honestly addressing possible changes in roles and responsibilities.

Change management findings show that implementation must involve workflow and job redesign. Merely adding a generative artificial intelligence tool to existing processes can create duplication and confusion. Leaders must determine where automation is appropriate, where human review is required, and how performance indicators and responsibilities should be modified.

Finally, responsible leadership is essential for maintaining legitimacy. Organizations must preserve human accountability, explain technology-assisted decisions, monitor bias, and protect employee autonomy and well-being. The value of generative artificial intelligence cannot be assessed solely through speed or productivity; its organizational legitimacy depends on whether it is used transparently, fairly, securely, and in a manner consistent with human and professional values.

In conclusion, digital leadership builds organizational readiness for generative artificial intelligence through six interdependent functions: strategic direction, infrastructure and data governance, human-capital development, cultural trust and learning, change management and organizational redesign, and responsible human-centered governance. Organizations are ready for generative artificial intelligence when they possess not only appropriate tools and data but also leaders capable of aligning technology with strategy, developing employees, managing uncertainty, redesigning work, and safeguarding ethical accountability.



نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد: یک مطالعه تحلیل مضمون مروری

ذبیح الله فضلی^{۱*}

۱. استاد، دانشگاه هیواد، کابل، افغانستان

*ایمیل نویسنده مسئول: zabi.fazli123@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

فضلی، ذبیح الله. (۱۴۰۶). نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد: یک مطالعه تحلیل مضمون مروری. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۶(۲)، ۲۷-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین ابعاد و سازوکارهای نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش مؤثر، ایمن و مسئولانه هوش مصنوعی مولد بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس روش تحلیل مضمون مروری انجام شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات علمی مرتبط با رهبری دیجیتال، آمادگی سازمانی، تحول دیجیتال و پذیرش هوش مصنوعی مولد بود که در فاصله زمانی ۲۰۲۰ تا پایان ژوئن ۲۰۲۶ منتشر شده بودند. در جستجوی اولیه، ۶۸۴ منبع شناسایی شد و پس از حذف موارد تکراری، غربالگری عنوان و چکیده و ارزیابی متن کامل، ۴۲ منبع واجد شرایط به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از فرم استخراج داده‌های پژوهشگر ساخته گردآوری و در نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۴ کدگذاری شدند. تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، تشکیل مضامین، بازبینی، تعریف و نام‌گذاری مضامین انجام شد. برای بررسی قابلیت اعتماد کدگذاری، ۱۰ منبع توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل تحلیل شد و ضریب کاپای کوهن برابر با ۰.۸۴ به دست آمد. **یافته‌ها:** تحلیل ۵۱۷ واحد معنایی به استخراج ۹۶ کد اولیه، ۲۴ زیرمضمون و ۶ مضمون اصلی منجر شد. مضمون «جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک» با ۹۶ واحد معنایی و ۱۸.۵۷ درصد بیشترین سهم را داشت. سایر مضامین شامل «توسعه زیرساخت دیجیتال و حکمرانی داده» با ۱۷۶۰ درصد، «توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی» با ۱۷۰۲ درصد، «فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد» با ۱۶۶۳ درصد، «مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی» با ۱۵۶۷ درصد و «رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان‌محور» با ۱۴۵۱ درصد بودند. یافته‌ها نشان دادند که آمادگی سازمانی از تعامل هماهنگ ابعاد راهبردی، فناوریانه، انسانی، فرهنگی، ساختاری و اخلاقی شکل می‌گیرد. **نتیجه‌گیری:** رهبری دیجیتال عامل پیونددهنده ابعاد مختلف آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد است. سازمان‌ها زمانی از آمادگی کافی برخوردارند که رهبران آن‌ها بتوانند فناوری را با راهبرد سازمان هماهنگ سازند، زیرساخت و حکمرانی داده را توسعه دهند، کارکنان را توانمند کنند، فرهنگ اعتماد و یادگیری ایجاد نمایند، فرایندها را بازطراحی کنند و استفاده مسئولانه و انسان‌محور از هوش مصنوعی را تضمین نمایند.

کلیدواژه‌گان: رهبری دیجیتال، آمادگی سازمانی، هوش مصنوعی مولد، تحول دیجیتال، حکمرانی داده، سواد هوش مصنوعی، مدیریت تغییر

مقدمه

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر از سطح نوسازی ابزارها و سامانه‌های اطلاعاتی فراتر رفته و به بازآرایی بنیادین راهبردها، ساختارها، فرایندها، الگوهای تصمیم‌گیری و روابط میان انسان و فناوری در سازمان‌ها منجر شده است. در این میان، هوش مصنوعی به یکی از مهم‌ترین محرک‌های تحول سازمانی تبدیل شده و قابلیت‌های آن در تحلیل داده، پشتیبانی از تصمیم‌گیری، خودکارسازی فعالیت‌ها، مدیریت دانش، تعامل با مشتریان و طراحی خدمات جدید، توجه سازمان‌های دولتی، خصوصی، آموزشی، بهداشتی و خدماتی را به خود جلب کرده است. با ظهور هوش مصنوعی مولد، دامنه این تحول گسترش بیشتری یافته است؛ زیرا این فناوری علاوه بر تحلیل اطلاعات، قادر است متن، تصویر، کد، گزارش، سناریو، پاسخ و راه‌حل‌های جدید تولید کند و به‌صورت مستقیم در فعالیت‌های دانشی و خلاقانه سازمان مشارکت داشته باشد. در نتیجه، مسئله پذیرش هوش مصنوعی دیگر صرفاً به استقرار یک ابزار فنی محدود نیست، بلکه به چگونگی آماده‌سازی سازمان برای همکاری انسان و ماشین، بازتعریف نقش‌های شغلی، توسعه مهارت‌های جدید، مدیریت ریسک‌های اخلاقی و ایجاد سازوکارهای حکمرانی مناسب مربوط می‌شود. مطالعات مربوط به تحول دیجیتال نشان داده‌اند که هوش مصنوعی زمانی می‌تواند به توانمندسازی رهبری و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود که استفاده از آن در چارچوبی منسجم از راهبرد، ساختار، فرهنگ و قابلیت‌های انسانی صورت گیرد (Abasaheb & Rajagopal, 2023; Aldoseri et al., 2023).

هوش مصنوعی مولد از منظر سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که آن را از بسیاری از فناوری‌های پیشین متمایز می‌سازد. این فناوری می‌تواند وظایفی را انجام دهد که پیش‌تر به قضاوت، دانش تخصصی، نگارش، طراحی، تحلیل و خلاقیت انسانی وابسته بودند. از این‌رو، پذیرش آن نه‌تنها الگوی انجام کار، بلکه مرزهای میان نقش انسانی و نقش فناوری را نیز تغییر می‌دهد. پژوهش‌ها درباره تعامل انسان و هوش مصنوعی نشان می‌دهند که در محیط‌های کاری جدید، شکل‌های ترکیبی دانش و مهارت پدید می‌آیند و کارکنان برای استفاده مؤثر از هوش مصنوعی باید توانایی تلفیق قضاوت انسانی با خروجی‌های ماشینی را کسب کنند (Sala et al., 2024). در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیرند به جای تمرکز صرف بر خرید فناوری، درباره نحوه ادغام آن در فرایندهای کاری، معیارهای اعتبارسنجی خروجی، حدود استقلال سامانه، مسئولیت تصمیم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و شیوه حفظ نقش انسانی تصمیم‌گیری کنند. بررسی‌های مرتبط با اثرات هوش مصنوعی بر کارکنان نیز نشان داده‌اند که پیامدهای این فناوری می‌تواند دوگانه باشد؛ از یک‌سو موجب افزایش بهره‌وری، یادگیری و کیفیت تصمیم‌گیری شود و از سوی دیگر، اضطراب شغلی، ابهام نقش، احساس تهدید و نگرانی درباره نظارت و جایگزینی نیروی انسانی را افزایش دهد (Soulami et al., 2024; Sulthoni & Pandin, 2026).

از این منظر، آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد مفهومی چندبعدی است که سطح توانایی و تمایل سازمان برای آغاز، اجرا، تثبیت و توسعه استفاده از این فناوری را نشان می‌دهد. آمادگی سازمانی تنها به زیرساخت فنی، دسترسی به داده یا بودجه فناوری محدود نیست، بلکه عواملی مانند حمایت مدیریت ارشد، وضوح راهبرد، کیفیت داده، قابلیت‌های کارکنان، فرهنگ یادگیری، پذیرش تغییر، اعتماد، امنیت، اخلاق و ظرفیت حکمرانی را نیز دربرمی‌گیرد. پژوهش انجام‌شده در صنعت نساجی و پوشاک نشان داد که پذیرش هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها به آمادگی هم‌زمان در ابعاد فناوریانه، سازمانی و مدیریتی وابسته است و فقدان هماهنگی میان این ابعاد، مانع تبدیل سرمایه‌گذاری فناوریانه به ارزش عملیاتی می‌شود (Hossain et al., 2024). همچنین، چارچوب‌های ارزیابی وضعیت موجود سازمان برای تحول مبتنی بر هوش مصنوعی تأکید می‌کنند که پیش از استقرار فناوری باید بلوغ زیرساخت، معماری داده، شایستگی کارکنان، فرایندهای تصمیم‌گیری، ساختار مسئولیت‌پذیری و سازگاری راهبردی سازمان بررسی شود (Aldoseri et al., 2023). بر این اساس، آمادگی

سازمانی را می‌توان نوعی ظرفیت اجتماعی - فنی دانست که در اثر هماهنگی میان منابع، قابلیت‌ها، نگرش‌ها و سازوکارهای مدیریتی ایجاد می‌شود.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که سطح آمادگی برای هوش مصنوعی در میان سازمان‌ها، کشورها، صنایع و گروه‌های حرفه‌ای یکسان نیست. برخی سازمان‌ها از زیرساخت و منابع کافی برخوردارند، اما کارکنان آن‌ها مهارت یا اعتماد لازم را ندارند؛ در مقابل، برخی کارکنان نگرش مثبتی به هوش مصنوعی دارند، ولی فقدان داده‌های استاندارد، سیاست‌های روشن یا حمایت مدیریتی مانع استفاده عملی از فناوری می‌شود. مطالعه عوامل آمادگی هوش مصنوعی در سطح ۱۵۵ کشور نشان داد که سیاست‌گذاری، حکمرانی، زیرساخت فناوری و ظرفیت‌های نهادی از عوامل مهم تفاوت در سطح آمادگی هستند (Thakur, 2025). در سطح سازمانی نیز پژوهش‌ها در بخش‌های سلامت، گردشگری، آموزش، بانکداری، روابط عمومی، منابع انسانی و شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داده‌اند که پذیرش هوش مصنوعی از تعامل میان ادراک سودمندی، نفوذ اجتماعی، حمایت رهبری، قابلیت‌های کارکنان، ساختار سازمانی، ریسک ادراک‌شده و فرهنگ تغییر تأثیر می‌پذیرد (Khalil, 2025; Al-Ali, 2025; Singh & Pandey, 2024; Thomas et al., 2025). این ناهمگونی نشان می‌دهد که سازمان‌ها نمی‌توانند از الگوی واحد و صرفاً فناورانه برای پذیرش هوش مصنوعی مولد استفاده کنند و باید بر اساس زمینه، مأموریت، ساختار و منابع خود، فرایند آمادگی را طراحی کنند.

در این میان، رهبری دیجیتال به‌عنوان یکی از عوامل محوری در تبدیل ظرفیت‌های فناوری به آمادگی واقعی سازمانی مطرح است. رهبری دیجیتال را می‌توان توانایی رهبران در درک تحولات فناورانه، ایجاد چشم‌انداز دیجیتال، هدایت سرمایه‌گذاری‌ها، هماهنگ‌سازی منابع انسانی و فنی، تقویت فرهنگ نوآوری و مدیریت پیامدهای اجتماعی و اخلاقی فناوری تعریف کرد. رهبر دیجیتال تنها فردی آشنا با ابزارهای جدید نیست، بلکه باید بتواند معنای راهبردی فناوری را برای سازمان روشن کند، میان ذی‌نفعان هماهنگی ایجاد نماید و شرایطی را فراهم آورد که کارکنان با اعتماد و مهارت کافی در فرایند تحول مشارکت کنند. مرور ادبیات مربوط به رهبری مبتنی بر هوش مصنوعی در سازمان‌های مراکشی نشان داده است که توانمندی رهبران در ایجاد چشم‌انداز، یادگیری مستمر، چابکی تصمیم‌گیری و حمایت از نوآوری، نقش مهمی در پذیرش و بهره‌گیری سازمانی از هوش مصنوعی دارد (Rachid, 2024). همچنین، پژوهش‌های تحول دیجیتال در صنعت بانکداری نشان می‌دهند که رهبری زمانی اثربخش است که تغییر فناورانه را با تجربه معنادار کارکنان، مشارکت، هویت حرفه‌ای و کیفیت روابط کاری پیوند دهد (Lydiana et al., 2025).

یکی از نخستین کارکردهای رهبری دیجیتال، ایجاد جهت‌گیری راهبردی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد است. در بسیاری از سازمان‌ها، فناوری‌های جدید ابتدا به‌صورت پراکنده و از طریق ابتکار واحدها یا کارکنان وارد محیط کار می‌شوند. اگر این استفاده پراکنده فاقد چشم‌انداز، اولویت و قواعد مشخص باشد، احتمال ایجاد دوباره‌کاری، ریسک امنیتی، اتلاف منابع و ناسازگاری با اهداف سازمانی افزایش می‌یابد. رهبران دیجیتال باید مشخص کنند که هوش مصنوعی مولد برای حل چه مسائلی، در کدام فرایندها و با چه معیارهایی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. پژوهش‌های مربوط به کاربرد هوش مصنوعی در عملیات شبکه نشان داده‌اند که همسویی میان راهبرد تحول دیجیتال و انتخاب کاربردهای هوش مصنوعی، یکی از پیش‌شرط‌های موفقیت است (Min & Kim, 2024). همچنین، مطالعه پذیرش هوش مصنوعی در فرایند پژوهش و جذب مشتری در شرکت‌های خدمات فناوری اطلاعات بیانگر آن است که اثربخشی پذیرش زمانی افزایش می‌یابد که کاربرد فناوری با اهداف کسب‌وکار، نیازهای مشتری و شاخص‌های ارزش‌آفرینی پیوند داشته باشد (Bahey & Oruthotaarachchi, 2026). از این‌رو، رهبر دیجیتال باید از تبدیل هوش مصنوعی مولد به یک مد مدیریتی یا ابزار نمایشی جلوگیری کرده و آن را در خدمت اولویت‌های واقعی سازمان قرار دهد.

کارکرد دیگر رهبری دیجیتال، ایجاد زیرساخت و حکمرانی مناسب برای استفاده از هوش مصنوعی است. هوش مصنوعی مولد برای تولید نتایج معتبر و ایمن به داده‌های باکیفیت، دسترسی کنترل‌شده، سامانه‌های یکپارچه، ظرفیت پردازش مناسب و سازوکارهای نظارتی نیاز دارد. فقدان این شرایط می‌تواند موجب تولید پاسخ‌های نادرست، نشت اطلاعات، نقض محرمانگی، استفاده نامناسب از داده و افزایش ریسک‌های حقوقی شود. مطالعات حوزه زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان نشان داده‌اند که پذیرش فناوری‌های نوظهور نیازمند آمادگی اطلاعاتی، استانداردسازی فرایندها، قابلیت یکپارچه‌سازی و اعتماد میان کنشگران سازمانی است (Cooper, 2024; Grant, 2024). همچنین، رویکردهای مهندسی سیستم در همکاری انسان و هوش مصنوعی تأکید دارند که پذیرش موفق در شرکت‌های کوچک و متوسط باید بر طراحی منسجم روابط میان انسان، فناوری، وظایف، داده و ساختار تصمیم‌گیری استوار باشد (Ortolano & Gallegos, 2025). بنابراین، رهبری دیجیتال باید به‌طور هم‌زمان توسعه زیرساخت، تدوین سیاست‌های استفاده، تعیین مالکیت داده، کنترل دسترسی و پایش چرخه عمر فناوری را هدایت کند.

توسعه سرمایه انسانی نیز یکی از ابعاد اصلی نقش رهبری دیجیتال در آمادگی سازمانی است. کارکنان برای استفاده از هوش مصنوعی مولد به مجموعه‌ای از مهارت‌ها نیاز دارند که شامل سواد هوش مصنوعی، توانایی طراحی درخواست، ارزیابی انتقادی خروجی، تشخیص خطا، حفاظت از اطلاعات، درک سوگیری و ترکیب قضاوت انسانی با پیشنهادها، ماشینی است. بررسی آمادگی دانشجویان مدیریت سلامت برای استفاده از هوش مصنوعی در رهبری پایدار نشان داد که آگاهی، خودکارآمدی، آموزش و درک کاربردهای حرفه‌ای، از عوامل مهم آمادگی محسوب می‌شوند (Movahed & Bilderback, 2024). پژوهش‌های انجام‌شده در میان پرستاران نیز بیانگر آن است که سواد دیجیتال، خودکارآمدی و حرفه‌گرایی با آمادگی برای استفاده از هوش مصنوعی ارتباط دارند (Kontodimopoulos et al., 2026; Nariman Ahmed, 2025). (Mohamed Mostafa et al., 2025). مرور نظام‌مند نگرش، سواد، آمادگی و قصد پذیرش هوش مصنوعی در میان دانشجویان و پرستاران نشان داد که آموزش ناکافی، نگرانی اخلاقی و کمبود تجربه عملی از مهم‌ترین موانع پذیرش هستند (Arab et al., 2025). بر این اساس، رهبر دیجیتال باید آموزش را از یک برنامه مقطعی و ابزارمحور به فرایندی مستمر برای بازمهارت‌آموزی و ارتقای شایستگی تبدیل کند.

آمادگی انسانی تنها به مهارت محدود نمی‌شود، بلکه نگرش، اعتماد، اضطراب و ادراک کارکنان از پیامدهای فناوری را نیز دربرمی‌گیرد. مطالعات نشان داده‌اند که مقاومت در برابر تغییر می‌تواند سطح آمادگی هوش مصنوعی را کاهش دهد، درحالی‌که رهبری وظیفه‌محور و نظام‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند اثر منفی مقاومت را تعدیل کنند (Li et al., 2023). در حوزه سلامت نیز اضطراب هوش مصنوعی به‌عنوان متغیری اثرگذار بر رابطه میان نگرش به فناوری و آمادگی برای استفاده از هوش مصنوعی پزشکی شناسایی شده است (Özden & Duru, 2026). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبر دیجیتال باید علاوه بر توسعه مهارت، به نگرانی‌های روان‌شناختی و هویتی کارکنان توجه کند. معرفی هوش مصنوعی صرفاً به‌عنوان ابزار کاهش هزینه یا جایگزینی نیروی انسانی می‌تواند مقاومت را تشدید کند، درحالی‌که تأکید بر همکاری انسان و ماشین، کاهش فعالیت‌های تکراری، تقویت تصمیم‌گیری و ایجاد فرصت‌های یادگیری، احتمال پذیرش را افزایش می‌دهد. مطالعه تحول نقش طراحان آموزشی در مواجهه با هوش مصنوعی مولد نیز نشان می‌دهد که کارکنان در معرض بازتعریف هویت حرفه‌ای، نقش‌های کارآفرینانه و الگوهای جدید تولید دانش قرار می‌گیرند (Ngate, 2026).

فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عرصه‌هایی است که رهبری دیجیتال از طریق آن آمادگی برای هوش مصنوعی مولد را شکل می‌دهد. سازمان‌هایی که در آن‌ها یادگیری، تجربه‌گرایی، اشتراک دانش، تحمل خطا و همکاری بین‌واحدی تقویت شده است، ظرفیت بیشتری برای آزمون و توسعه کاربردهای جدید دارند. در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر کنترل شدید، اجتناب از ریسک، سلسله‌مراتب انعطاف‌ناپذیر و پنهان‌سازی خطاها، مانع یادگیری از فناوری می‌شوند. مطالعات مدیریت پروژه تأکید کرده‌اند که نوآوری در محیط‌های پیچیده به رهبری

سازگار، مدیریت دانش، ارتباطات شفاف و یادگیری از تجربه وابسته است (Adegbite et al., 2023). در حوزه منابع انسانی نیز پذیرش هوش مصنوعی در اکوسیستم‌های توسعه‌یافته منابع انسانی تحت تأثیر حمایت مدیریتی، مشارکت کاربران، ادراک عدالت و آمادگی فرهنگی قرار دارد (Singh & Pandey, 2024). بنابراین، رهبران دیجیتال باید محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند فناوری را در مقیاس محدود آزمایش کنند، خطاها را گزارش دهند، تجربه‌ها را به اشتراک بگذارند و در طراحی شیوه‌های استفاده مشارکت داشته باشند.

رهبری دیجیتال همچنین باید فرایند تغییر سازمانی ناشی از هوش مصنوعی مولد را مدیریت کند. ادغام این فناوری در سازمان، نیازمند بازطراحی گردش کار، حذف فعالیت‌های زائد، تعریف نقاط کنترل انسانی، تعیین مسئولیت‌ها و اصلاح شاخص‌های عملکرد است. پذیرش سطحی ابزار بدون تغییر فرایندها ممکن است به افزایش پیچیدگی یا موازی‌کاری منجر شود. پژوهش‌های مربوط به تحول دیجیتال در آموزش نشان داده‌اند که رهبران آموزشی باید هم‌زمان به سیاست‌گذاری، توسعه حرفه‌ای، عدالت دسترسی و اصلاح ساختارهای یادگیری توجه کنند (Kim et al., 2025). در حوزه سلامت نیز چارچوب‌های تحول راهبردی بیان می‌کنند که پذیرش هوش مصنوعی باید مرحله‌ای، مبتنی بر ارزیابی آمادگی، مشارکت ذی‌نفعان، پایش مستمر و بازطراحی فرایندهای بالینی و مدیریتی باشد (Kon et al., 2026). همچنین، بررسی دیدگاه تصمیم‌گیرندگان فناوری اطلاعات در بیمارستان‌های آلمان نشان داد که چالش‌های پیاده‌سازی هوش مصنوعی شامل یکپارچگی فنی، دسترسی به داده، حمایت مدیریت، پذیرش کارکنان و الزامات قانونی است (Weinert et al., 2022). این شواهد بیانگر آن است که رهبر دیجیتال باید نقش هماهنگ‌کننده میان فناوری، عملیات، منابع انسانی و سیاست‌گذاری را بر عهده گیرد.

ابعاد اخلاقی و مسئولانه رهبری دیجیتال در زمینه هوش مصنوعی مولد اهمیت ویژه‌ای دارند. این فناوری می‌تواند محتوای نادرست یا سوگیرانه تولید کند، مالکیت فکری را مبهم سازد، محرمانگی را تهدید کند و بر عدالت تصمیم‌گیری اثر بگذارد. از این‌رو، آمادگی سازمانی باید شامل توانایی شناسایی، ارزیابی و کنترل این مخاطرات باشد. پژوهش درباره رهبری اخلاقی پرستاران نشان داده است که رهبری اخلاقی می‌تواند حساسیت اخلاقی در استفاده از هوش مصنوعی را تقویت کند و کارکنان را به ارزیابی مسئولانه پیامدهای تصمیم‌ها سوق دهد (Jing et al., 2025). مرور نقش رهبری پرستاری در هوش مصنوعی نیز بر اهمیت حمایت از تصمیم‌گیری اخلاقی، آموزش کارکنان، پاسخ‌گویی و حفظ مراقبت انسان‌محور تأکید کرده است (Burford et al., 2025). همچنین، مطالعه آمادگی رهبران پرستاری نشان داده است که تغییر نقش‌های حرفه‌ای، مهارت‌های موردنیاز، اعتماد و ساختارهای مسئولیت‌پذیری باید پیش از گسترش استفاده از هوش مصنوعی مورد توجه قرار گیرند (Alnomasy et al., 2025). بنابراین، رهبر دیجیتال باید سازوکارهایی برای شفافیت، توضیح‌پذیری، نظارت انسانی و تعیین مسئول نهایی تصمیم‌ها ایجاد کند.

اهمیت رهبری مسئولانه در بخش سلامت به‌طور ویژه برجسته شده است؛ زیرا خطا یا سوگیری هوش مصنوعی می‌تواند پیامدهای مستقیم انسانی داشته باشد. ارزیابی چالش‌های پذیرش هوش مصنوعی در سلامت نشان داده است که کیفیت داده، امنیت، پذیرش کاربران، هزینه، قابلیت توضیح و انطباق قانونی از مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری هستند (Venugopal, 2026). همچنین، طراحی پژوهش‌های ارزیابی آمادگی سازمانی و فناوری در خدمات سلامت نشان می‌دهد که سنجش آمادگی باید به‌طور هم‌زمان ساختار، فناوری، نیروی انسانی، فرایندها و محیط سیاستی را دربرگیرد (Dzramado et al., 2026). مطالعات کیفی درباره مدل‌های کسب‌وکار پایدار در پرستاری مبتنی بر هوش مصنوعی نیز نشان داده‌اند که فرصت‌های بهره‌وری و نوآوری با ریسک‌هایی مانند کاهش تعامل انسانی، ابهام مسئولیت و وابستگی به فناوری همراه هستند (Rahman et al., 2026). این شواهد نشان می‌دهد که نقش رهبر دیجیتال در پذیرش هوش مصنوعی مولد، تنها تسهیل استفاده نیست، بلکه ایجاد تعادل میان سرعت نوآوری و حفاظت از ارزش‌های انسانی و حرفه‌ای است.



پذیرش هوش مصنوعی در شرکت‌های کوچک و متوسط نیز نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال باید محدودیت منابع، فشار رقابتی و نیاز به ارزش‌آفرینی سریع را در نظر بگیرد. مرور مطالعات نشان داده است که پذیرش هوش مصنوعی می‌تواند نوآوری و رقابت‌پذیری شرکت‌های کوچک و متوسط را افزایش دهد، اما موانعی مانند کمبود مهارت، هزینه، ضعف زیرساخت، عدم قطعیت و فقدان راهبرد مانع بهره‌گیری از آن می‌شوند (Yesuf & Fields, 2025). عوامل تعیین‌کننده قصد پذیرش در شرکت‌های کوچک و متوسط امارات نیز شامل انتظار عملکرد، حمایت مدیریتی، نفوذ اجتماعی، آمادگی سازمانی و ریسک ادراک‌شده بوده‌اند (Thomas et al., 2025). رویکردهای همکاری انسان و هوش مصنوعی در این شرکت‌ها تأکید می‌کنند که طراحی فناوری باید متناسب با ظرفیت سازمان و با مشارکت کاربران انجام شود (Ortolano & Gallegos, 2025). از این رو، رهبر دیجیتال باید میان بلندپروازی فناورانه و واقعیت منابع سازمان تعادل برقرار کرده و از پروژه‌های محدود، قابل‌اندازه‌گیری و کم‌ریسک برای ایجاد تجربه موفق اولیه استفاده کند.

در بخش عمومی نیز پذیرش هوش مصنوعی نیازمند ترکیب رهبری، مشروعیت، قواعد و اعتماد اجتماعی است. پژوهش مربوط به روابط عمومی دولت امارات نشان داد که قصد پذیرش هوش مصنوعی از عوامل فناوری، نفوذ اجتماعی و پویایی‌های سازمانی اثر می‌پذیرد (Khalil & Al-Ali, 2025). این یافته اهمیت نقش رهبران را در ایجاد اعتماد، پاسخ‌گویی و تبیین هدف استفاده از فناوری نشان می‌دهد. در سازمان‌های دولتی، استفاده از هوش مصنوعی مولد می‌تواند کیفیت خدمات، سرعت پاسخ‌گویی و تحلیل سیاستی را بهبود بخشد، اما در عین حال، نگرانی‌هایی درباره سوگیری، شفافیت، حریم خصوصی و مسئولیت عمومی ایجاد می‌کند. بنابراین، آمادگی سازمانی در این بخش باید علاوه بر قابلیت فنی، شامل سازوکارهای پاسخ‌گویی، کنترل عمومی و انطباق با سیاست‌ها باشد. مطالعه عوامل کلان آمادگی هوش مصنوعی نیز نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی و سیاست‌گذاری، نقش مهمی در تبدیل ظرفیت فناورانه به استفاده مؤثر دارد (Thakur, 2025).

با وجود گسترش مطالعات درباره پذیرش هوش مصنوعی، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های موجود بر آمادگی فنی، نگرش کاربران یا قصد پذیرش تمرکز کرده‌اند و نقش یکپارچه رهبری دیجیتال در پیوند دادن ابعاد مختلف آمادگی کمتر به‌صورت منسجم بررسی شده است. برخی مطالعات به نقش رهبری در توانمندسازی تحول دیجیتال پرداخته‌اند (Abasaheb & Rajagopal, 2023)، برخی بر مهارت و آمادگی گروه‌های حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (Kontodimopoulos et al., 2026; Movahed & Bilderback, 2024) و برخی دیگر عوامل ساختاری، فرهنگی یا اخلاقی را بررسی کرده‌اند (Jing et al., 2025; Souلامي et al., 2024). با این حال، ماهیت هوش مصنوعی مولد ایجاب می‌کند که نقش رهبر دیجیتال به‌صورت چندبعدی و در ارتباط با راهبرد، زیرساخت، داده، مهارت، فرهنگ، تغییر و اخلاق تحلیل شود. همچنین، سرعت تحول این فناوری موجب شده است که یافته‌های مطالعات در صنایع و زمینه‌های مختلف پراکنده باشند و نیاز به ترکیب و تفسیر آن‌ها در قالب مضامین منسجم وجود داشته باشد.

مطالعات جدید در حوزه‌های آموزش، سلامت، منابع انسانی، عملیات، خدمات فناوری، زنجیره تأمین و کسب‌وکار نشان می‌دهند که پذیرش هوش مصنوعی مولد به تغییر در مرزهای حرفه‌ای، ساختارهای دانشی و الگوهای رهبری منجر می‌شود (Bahey & Oruthotaarachchi, 2026; Ngate, 2026; Sulthoni & Pandin, 2026). در چنین فضایی، رهبران باید هم‌زمان نقش چشم‌اندازساز، تسهیل‌گر یادگیری، مدیر تغییر، حامی اخلاق و معمار همکاری انسان و ماشین را ایفا کنند. آنان باید بتوانند از یک‌سو فرصت‌های نوآوری، بهره‌وری و رقابت‌پذیری را شناسایی کنند و از سوی دیگر، ریسک‌های انسانی، امنیتی، اخلاقی و حرفه‌ای را مدیریت نمایند. فقدان چنین رهبری‌ای می‌تواند موجب شود سازمان‌ها یا از پذیرش فناوری عقب بمانند یا آن را بدون آمادگی کافی و با پیامدهای نامطلوب به کار گیرند. از این رو، تحلیل نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی می‌تواند به توسعه چارچوب‌های نظری و ارائه راهنمای عملی برای مدیران کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مضامین اصلی نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد از طریق تحلیل مضمون مروری مطالعات موجود بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بر اساس روش تحلیل مضمون مروری انجام شد. هدف اصلی پژوهش، شناسایی و تبیین نقش رهبری دیجیتال در شکل‌گیری آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد بود. تحلیل مضمون مروری، روشی نظام‌مند برای ترکیب، تفسیر و مفهوم‌پردازی یافته‌های مطالعات پیشین است که از طریق آن می‌توان الگوهای معنایی مشترک، مفاهیم تکرارشونده و روابط میان سازه‌های مورد بررسی را در مجموعه‌ای از منابع علمی استخراج کرد. جامعه پژوهش شامل تمامی مقالات علمی، مقالات مروری، پژوهش‌های تجربی، گزارش‌های تخصصی و اسناد علمی معتبر منتشرشده درباره رهبری دیجیتال، آمادگی سازمانی، تحول دیجیتال و پذیرش هوش مصنوعی مولد بود. جست‌وجوی منابع در پایگاه‌های اطلاعاتی IEEE, Emerald Insight, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Wiley Online Library و SpringerLink, Xplore شد. محدوده زمانی جست‌وجو از ابتدای سال ۲۰۲۰ تا پایان ژوئن ۲۰۲۶ در نظر گرفته شد؛ زیرا در این دوره، مباحث مرتبط با تحول دیجیتال، قابلیت‌های رهبری دیجیتال و به‌ویژه کاربرد سازمانی هوش مصنوعی مولد به‌طور چشمگیری توسعه یافته است. برای دستیابی به منابع مرتبط، ترکیب‌های مختلفی از کلیدواژه‌های انگلیسی Generative Artificial, Organizational Readiness, Digital Leadership, Technology, Organizational Change, Digital Transformation, AI Readiness, Generative AI Adoption, Intelligence Adoption, AI Capability و Leadership in Digital Transformation و معادل‌های فارسی آن‌ها شامل رهبری دیجیتال، آمادگی سازمانی، هوش مصنوعی مولد، پذیرش هوش مصنوعی، تحول دیجیتال، قابلیت دیجیتال و مدیریت تغییر به کار گرفته شد. در جست‌وجوی اولیه، ۶۸۴ منبع شناسایی شد. پس از حذف ۱۷۶ رکورد تکراری، عنوان و چکیده ۵۰۸ منبع بررسی شد و ۳۸۹ منبع به دلیل عدم ارتباط مستقیم با موضوع، تمرکز صرف بر جنبه‌های فنی هوش مصنوعی، فقدان ارتباط با سطح سازمانی یا نداشتن متن کامل کنار گذاشته شد. سپس متن کامل ۱۱۹ منبع ارزیابی شد که از میان آن‌ها ۷۷ منبع به دلیل ضعف روش‌شناختی، تکرار مفهومی، فقدان یافته‌های قابل‌استخراج یا تمرکز بر فناوری‌های غیرمولد حذف شدند. در نهایت، ۴۲ منبع علمی واجد شرایط به‌عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب و وارد فرایند تحلیل شدند. معیارهای ورود شامل انتشار به زبان فارسی یا انگلیسی، برخورداری از ساختار علمی معتبر، تمرکز مستقیم یا غیرمستقیم بر رهبری دیجیتال و آمادگی سازمانی برای پذیرش فناوری‌های هوشمند، ارائه یافته‌ها یا چارچوب‌های مفهومی قابل‌کدگذاری و دسترسی به متن کامل بود. منابع فاقد دآوری علمی، یادداشت‌های تبلیغاتی، مطالب وبسایت‌های عمومی، پژوهش‌های صرفاً فنی و مطالعاتی که هوش مصنوعی را بدون توجه به ابعاد مدیریتی و سازمانی بررسی کرده بودند، از مطالعه حذف شدند. انتخاب منابع به‌صورت هدفمند و بر مبنای ارتباط مفهومی، کیفیت علمی و کفایت اطلاعات برای پاسخ‌گویی به هدف پژوهش انجام گرفت و فرایند ورود منابع تا دستیابی به اشباع نظری و عدم ظهور مضمون جدید ادامه یافت.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، فرم استخراج داده‌ها و سیاهه ارزیابی منابع بود که متناسب با هدف مطالعه توسط پژوهشگران طراحی شد. فرم استخراج داده‌ها شامل اطلاعات کتاب‌شناختی منبع، سال انتشار، کشور یا زمینه جغرافیایی مطالعه، نوع پژوهش، جامعه یا حوزه سازمانی مورد بررسی، تعریف ارائه‌شده از رهبری دیجیتال، ابعاد آمادگی سازمانی، عوامل مؤثر بر پذیرش هوش مصنوعی مولد، موانع سازمانی، قابلیت‌های موردنیاز رهبران و پیامدهای حاصل از استقرار فناوری بود. علاوه بر این، گزاره‌ها و بخش‌هایی از متن منابع که به

نقش رهبران در ایجاد چشم‌انداز دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، ارتقای شایستگی‌های کارکنان، مدیریت مقاومت در برابر تغییر، ایجاد فرهنگ نوآوری، تقویت اعتماد به هوش مصنوعی، تدوین اصول اخلاقی و حکمرانی داده‌ها مربوط بودند، به‌صورت دقیق در فرم ثبت شدند. برای افزایش جامعیت گردآوری داده‌ها، هر منبع دست‌کم دو بار مطالعه شد؛ در مرحله نخست، ساختار کلی، هدف، روش و یافته‌های اصلی منبع بررسی شد و در مرحله دوم، گزاره‌های معنادار مرتبط با پرسش پژوهش استخراج و در واحدهای معنایی مستقل ثبت گردید. واحد تحلیل در این مطالعه، هر جمله، عبارت، بند یا نتیجه‌ای بود که اطلاعات مشخصی درباره چگونگی تأثیر رهبری دیجیتال بر آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد ارائه می‌کرد. برای ارزیابی کیفیت منابع، معیارهایی مانند وضوح هدف پژوهش، تناسب روش با مسئله مطالعه، شفافیت فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها، انسجام میان یافته‌ها و نتیجه‌گیری‌ها، اعتبار منبع انتشار و میزان ارتباط مستقیم یافته‌ها با موضوع پژوهش در نظر گرفته شد. اعتبار محتوایی فرم استخراج داده‌ها با استفاده از نظر سه نفر از اعضای هیئت علمی دارای تخصص در حوزه‌های مدیریت فناوری اطلاعات، رفتار سازمانی و هوش مصنوعی بررسی شد و اصلاحات لازم در نحوه طبقه‌بندی اطلاعات و تعریف واحدهای معنایی انجام گرفت. همچنین، برای کاهش خطای استخراج، اطلاعات ثبت‌شده با متن اصلی منابع تطبیق داده شد و در مواردی که یک مفهوم در چند بخش از یک مقاله تکرار شده بود، از ثبت مکرر آن به‌عنوان داده مستقل جلوگیری شد. مدیریت منابع، حذف موارد تکراری و سامان‌دهی اطلاعات کتاب‌شناختی با استفاده از نرم‌افزار EndNote انجام شد و متون منتخب برای کدگذاری، طبقه‌بندی و بازبینی منظم داده‌ها به نرم‌افزار MAXQDA 2024 انتقال یافتند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس فرایند شش مرحله‌ای آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی انجام شد. در مرحله آشنایی با داده‌ها، متن کامل ۴۲ منبع منتخب چندین بار مطالعه شد و یادداشت‌های تحلیلی اولیه درباره مفاهیم مرتبط با رهبری دیجیتال و آمادگی سازمانی ثبت گردید. در مرحله کدگذاری اولیه، گزاره‌های معنادار بدون تحمیل چارچوب از پیش تعیین‌شده و به‌صورت استقرایی کدگذاری شدند. با این حال، مفاهیم نظری مرتبط با رهبری دیجیتال، آمادگی تغییر، ظرفیت جذب فناوری و پذیرش نوآوری به‌عنوان مفاهیم حساس‌کننده در تفسیر داده‌ها مورد توجه قرار گرفتند. در مجموع، از متن منابع ۵۱۷ واحد معنایی استخراج شد که پس از ادغام کدهای مشابه، حذف کدهای تکراری و بازبینی ارتباط آن‌ها با پرسش پژوهش، به ۹۶ کد اولیه تقلیل یافت. در مرحله بعد، کدهای دارای قرابت معنایی و کارکرد مشترک در قالب مقوله‌های فرعی سازمان‌دهی شدند و روابط میان آن‌ها بر اساس نقششان در ایجاد آمادگی راهبردی، فناورانه، انسانی، فرهنگی، ساختاری و اخلاقی سازمان برای پذیرش هوش مصنوعی مولد بررسی شد. سپس مقوله‌های فرعی در سطحی انتزاعی‌تر با یکدیگر مقایسه شدند و مضامین اولیه شکل گرفتند. در مرحله بازبینی، هر مضمون از نظر انسجام درونی، تمایز بیرونی، برخورداری از شواهد کافی و قابلیت تبیین نقش رهبری دیجیتال ارزیابی شد. مضامینی که هم‌پوشانی مفهومی داشتند ادغام شدند و مضامینی که شواهد کافی برای پشتیبانی از آن‌ها وجود نداشت، حذف یا در قالب زیرمضمون بازتعریف شدند. تحلیل به‌صورت رفت‌و برگشتی انجام شد؛ به این معنا که پژوهشگران در طول فرایند شکل‌گیری مضامین چندین بار به متن اصلی منابع، واحدهای معنایی و کدهای اولیه بازگشتند تا از انطباق تفسیرها با داده‌های اولیه اطمینان حاصل شود.

برای افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها، کدگذاری بخشی از داده‌ها به‌صورت مستقل توسط دو کدگذار انجام شد. به این منظور، ۱۰ منبع، معادل حدود ۲۴ درصد از نمونه نهایی، به‌طور تصادفی انتخاب و توسط دو پژوهشگر کدگذاری شد. میزان توافق میان کدگذاران با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که مقدار ۰.۸۴ به دست آمد و نشان‌دهنده توافق مطلوب میان کدگذاران بود. موارد اختلاف از طریق بحث، مقایسه تعاریف عملیاتی کدها و مراجعه مجدد به متن منابع برطرف شد. برای تأمین اعتبار‌پذیری، مضامین استخراج‌شده در اختیار دو متخصص مدیریت و یک متخصص سیستم‌های اطلاعاتی قرار گرفت و دیدگاه آنان درباره کفایت، وضوح و ارتباط مضامین با هدف پژوهش

دریافت شد. همچنین، مسیر تحلیل از مرحله انتخاب منابع تا استخراج کدها، تشکیل زیرمضامین و تدوین مضامین اصلی به‌طور کامل مستندسازی شد تا امکان پیگیری و ارزیابی فرایند تحلیل فراهم شود. قابلیت تأیید یافته‌ها نیز از طریق حفظ یادداشت‌های تحلیلی، ثبت تصمیم‌های مربوط به ادغام یا حذف کدها و ارائه شواهد متنی برای هر مضمون تقویت شد. تحلیل زمانی خاتمه یافت که بررسی مجدد منابع، کد یا مضمون جدیدی ایجاد نکرد و روابط میان مضامین اصلی و فرعی از انسجام نظری کافی برخوردار شد. در پایان، مضامین نهایی در قالب یک الگوی تفسیری سازمان‌دهی شدند که نشان می‌دهد رهبری دیجیتال چگونه از طریق جهت‌دهی راهبردی، ایجاد زیرساخت و حکمرانی داده، توسعه سرمایه انسانی، شکل‌دهی فرهنگ یادگیری و نوآوری، مدیریت تغییر و استقرار سازوکارهای اخلاقی، زمینه آمادگی سازمانی برای پذیرش مؤثر و مسئولانه هوش مصنوعی مولد را فراهم می‌سازد.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۴۲ منبع علمی واجد شرایط که در فاصله زمانی ۲۰۲۰ تا پایان ژوئن ۲۰۲۶ منتشر شده بودند، مورد تحلیل قرار گرفتند. از نظر سال انتشار، ۳ منبع معادل ۷.۱۴ درصد در سال ۲۰۲۰، ۴ منبع معادل ۹.۵۲ درصد در سال ۲۰۲۱، ۶ منبع معادل ۱۴.۲۹ درصد در سال ۲۰۲۲، ۸ منبع معادل ۱۹.۰۵ درصد در سال ۲۰۲۳، ۱۰ منبع معادل ۲۳.۸۱ درصد در سال ۲۰۲۴، ۸ منبع معادل ۱۹.۰۵ درصد در سال ۲۰۲۵ و ۳ منبع معادل ۷.۱۴ درصد در نیمه نخست سال ۲۰۲۶ منتشر شده بودند. این توزیع نشان داد که بیش از نیمی از منابع منتخب در سال‌های ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶ انتشار یافته‌اند و در نتیجه، بخش عمده داده‌های مورد تحلیل منعکس‌کننده تحولات جدید مرتبط با گسترش کاربردهای سازمانی هوش مصنوعی مولد بوده است. از نظر نوع مطالعه، ۱۶ منبع معادل ۳۸.۱۰ درصد از نوع پژوهش‌های کمی، ۱۰ منبع معادل ۲۳.۸۱ درصد کیفی، ۷ منبع معادل ۱۶.۶۷ درصد آمیخته، ۶ منبع معادل ۱۴.۲۹ درصد مروری یا مفهومی و ۳ منبع معادل ۷.۱۴ درصد گزارش‌های تخصصی یا سیاستی معتبر بودند. از نظر حوزه سازمانی، ۹ مطالعه در سازمان‌های دانش‌بنیان و فناوری‌محور، ۸ مطالعه در شرکت‌های تجاری و صنعتی، ۷ مطالعه در سازمان‌های دولتی و عمومی، ۶ مطالعه در مؤسسات آموزش عالی، ۵ مطالعه در حوزه سلامت، ۴ مطالعه در بخش خدمات مالی و بانکی و ۳ مطالعه در سازمان‌های مشاوره‌ای و حرفه‌ای انجام شده بودند. همچنین، از نظر گستره جغرافیایی، ۱۷ منبع به کشورهای اروپایی، ۹ منبع به آمریکای شمالی، ۸ منبع به کشورهای آسیایی، ۳ منبع به منطقه خاورمیانه، ۲ منبع به استرالیا و ۳ منبع به مطالعات چندکشوری اختصاص داشتند. بررسی مشخصات منابع نشان داد که گرچه زمینه‌های سازمانی و جغرافیایی متفاوت بودند، در اغلب مطالعات، آمادگی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد به‌عنوان پدیده‌ای چندبعدی در نظر گرفته شده بود که علاوه بر زیرساخت فناوریانه، به جهت‌گیری راهبردی، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، حکمرانی داده، اعتماد کارکنان و توانمندی مدیریت تغییر وابسته است.

فرایند تحلیل ۴۲ منبع منتخب به استخراج ۵۱۷ واحد معنایی منجر شد. پس از حذف واحدهای تکراری، ادغام گزاره‌های هم‌معنا و بازبینی تناسب مفهومی داده‌ها، ۹۶ کد اولیه شناسایی شد. این کدها در ۲۴ زیرمضمون و در نهایت در ۶ مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند. مضامین اصلی شامل «جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک»، «توسعه زیرساخت دیجیتال و حکمرانی داده»، «توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی»، «فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد»، «مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی» و «رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان‌محور» بودند. جدول ۱ ساختار کلی مضامین، تعداد زیرمضامین، تعداد کدهای اولیه و فراوانی واحدهای معنایی مرتبط با هر مضمون را نشان می‌دهد.



جدول ۱

ساختار کلی مضامین نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد

مضمون اصلی	تعداد زیرمضامین	تعداد کدهای اولیه	فراوانی واحدهای معنایی	درصد از کل واحدهای معنایی
جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	۴	۱۷	۹۶	۱۸.۵۷
توسعه زیرساخت دیجیتال و حکمرانی داده	۴	۱۸	۹۱	۱۷.۶۰
توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی	۴	۱۷	۸۸	۱۷.۰۲
فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد	۴	۱۶	۸۶	۱۶.۶۳
مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی	۴	۱۵	۸۱	۱۵.۶۷
رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان‌محور	۴	۱۳	۷۵	۱۴.۵۱
جمع	۲۴	۹۶	۵۱۷	۱۰۰

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مضمون «جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک» با ۹۶ واحد معنایی و سهم ۱۸.۵۷ درصدی، بیشترین فراوانی را در میان مضامین اصلی داشت. این یافته نشان می‌دهد که نخستین و بنیادی‌ترین نقش رهبران دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی، تبدیل هوش مصنوعی مولد از یک فناوری نوظهور و مبهم به یک اولویت راهبردی مشخص و قابل فهم برای سازمان است. در منابع مورد بررسی، سازمان‌هایی از آمادگی بیشتری برخوردار بودند که رهبران آن‌ها توانسته بودند کاربرد هوش مصنوعی مولد را با مأموریت، اهداف بلندمدت، مزیت رقابتی و نیازهای واقعی کسب‌وکار پیوند دهند. مضمون «توسعه زیرساخت دیجیتال و حکمرانی داده» با ۹۱ واحد معنایی و ۱۷.۶۰ درصد در جایگاه دوم قرار گرفت که اهمیت آمادگی فنی، کیفیت داده‌ها، امنیت اطلاعات و سازوکارهای نظارتی را نشان می‌دهد. مضمون «توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی» با ۸۸ واحد معنایی و ۱۷.۰۲ درصد نیز بیانگر آن بود که پذیرش این فناوری بدون افزایش دانش، مهارت و اعتماد به نفس کارکنان امکان‌پذیر نیست. دو مضمون «فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد» و «مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی» به ترتیب ۱۶.۶۳ و ۱۵.۶۷ درصد از واحدهای معنایی را تشکیل دادند و نشان دادند که عوامل فرهنگی، رفتاری و ساختاری در کنار عوامل فنی و راهبردی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت پذیرش دارند. اگرچه مضمون «رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان‌محور» با ۱۴.۵۱ درصد کمترین سهم نسبی را داشت، اما تحلیل محتوای منابع نشان داد که این مضمون در مطالعات جدیدتر، به‌ویژه منابع منتشرشده در سال‌های ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶، برجستگی بیشتری یافته است. این الگو نشان می‌دهد که نقش رهبری دیجیتال صرفاً به تسریع پذیرش فناوری محدود نیست، بلکه شامل ایجاد تعادل میان نوآوری، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، حفاظت از حقوق کارکنان و کنترل مخاطرات اخلاقی نیز می‌شود.

تحلیل تفصیلی مضمون نخست نشان داد که رهبران دیجیتال از طریق چهار سازوکار اصلی، یعنی تدوین چشم‌انداز روشن برای استفاده از هوش مصنوعی مولد، همسوسازی آن با راهبرد سازمان، تعیین اولویت‌های کاربردی و ایجاد حمایت مدیریتی، آمادگی راهبردی سازمان را تقویت می‌کنند. در این چارچوب، چشم‌انداز دیجیتال زمانی اثربخش تلقی می‌شود که صرفاً بر خرید یا استقرار فناوری تمرکز نداشته باشد، بلکه به روشنی مشخص کند هوش مصنوعی مولد قرار است چه مسئله‌ای را حل کند، چه ارزشی برای ذی‌نفعان ایجاد کند و چه تغییری در شیوه انجام کارها به وجود آورد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که آمادگی فنی و اطلاعاتی سازمان تحت تأثیر مستقیم تصمیم‌های رهبران درباره سرمایه‌گذاری در زیرساخت، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، استانداردسازی داده‌ها، امنیت سایبری و حکمرانی داده قرار دارد. جدول ۲ زیرمضامین، مؤلفه‌ها و شواهد تفسیری مرتبط با دو مضمون «جهت‌دهی راهبردی» و «توسعه زیرساخت و حکمرانی داده» را ارائه می‌کند.

جدول ۲

زیرمضامین راهبردی و فناورانه رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی

مضمون اصلی	زیرمضمون	مؤلفه‌های کلیدی	تبیین نقش رهبری دیجیتال
جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	تدوین چشم‌انداز روشن برای هوش مصنوعی مولد	تعریف مقصد تحول، تبیین ارزش مورد انتظار، تعیین حوزه‌های کاربرد، ترسیم آینده مطلوب	رهبر دیجیتال با تبدیل فناوری به یک روایت راهبردی روشن، ابهام کارکنان و مدیران را کاهش می‌دهد و درک مشترکی از ضرورت پذیرش ایجاد می‌کند.
جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	همسوسازی با راهبرد و مأموریت سازمان	ارتباط با اهداف سازمانی، مزیت رقابتی، بهره‌وری، کیفیت خدمات و نوآوری	پذیرش زمانی تقویت می‌شود که استفاده از هوش مصنوعی مولد بخشی از برنامه راهبردی سازمان باشد و به‌عنوان پروژه‌ای منفک از اهداف اصلی تلقی نشود.
جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	اولویت‌بندی موارد کاربرد	انتخاب پروژه‌های کم‌ریسک، تمرکز بر مسائل واقعی، اجرای آزمایشی، ارزیابی ارزش‌آفرینی	رهبران با انتخاب کاربردهای قابل کنترل و دارای بازده ملموس، تجربه موفق اولیه ایجاد می‌کنند و اعتماد سازمانی به فناوری را افزایش می‌دهند.
جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	ایجاد ائتلاف مدیریتی و تخصیص منابع	حمایت مدیران ارشد، بودجه، زمان، نیروی تخصصی و ساختار تصمیم‌گیری	حمایت آشکار مدیران ارشد، پذیرش هوش مصنوعی مولد را از یک اقدام آزمایشی محدود به یک برنامه سازمانی مشروع و پایدار تبدیل می‌کند.
توسعه دیجیتال و حکمرانی داده	آمادگی زیرساختی و یکپارچگی سامانه‌ها	ظرفیت پردازشی، خدمات ابری، اتصال سامانه‌ها، معماری دیجیتال و مقیاس‌پذیری	رهبران دیجیتال با هدایت سرمایه‌گذاری فناورانه و جلوگیری از پراکندگی سامانه‌ها، زمینه فنی استفاده ایمن و گسترده از ابزارهای مولد را فراهم می‌کنند.
توسعه دیجیتال و حکمرانی داده	کیفیت، دسترس‌پذیری و استانداردسازی داده‌ها	پاک‌سازی داده‌ها، قابلیت دسترسی، سازگاری داده‌ها، مالکیت داده و مستندسازی	کیفیت خروجی‌های هوش مصنوعی مولد به کیفیت داده‌های سازمان وابسته است و رهبران باید مسئولیت‌ها و استانداردهای مدیریت داده را مشخص کنند.
توسعه دیجیتال و حکمرانی داده	امنیت، محرمانگی و مدیریت ریسک سایبری	کنترل دسترسی، حفاظت از اطلاعات، ارزیابی آسیب‌پذیری، امنیت مدل و جلوگیری از نشت داده	رهبری دیجیتال با تدوین قواعد استفاده، محدودسازی دسترسی و ایجاد نظام کنترل، نگرانی‌های امنیتی و حقوقی پذیرش را کاهش می‌دهد.
توسعه دیجیتال و حکمرانی داده	حکمرانی و نظارت بر چرخه عمر هوش مصنوعی	مسئولیت‌پذیری، کنترل مدل‌ها، ثبت تصمیم‌ها، ممیزی و پایش عملکرد	وجود سازوکارهای حکمرانی موجب می‌شود استفاده از هوش مصنوعی مولد قابل‌ردیابی، کنترل‌پذیر و هماهنگ با الزامات سازمانی باشد.

بر اساس جدول ۲، نقش راهبردی رهبران دیجیتال با ایجاد معنا، اولویت و مشروعیت برای پذیرش هوش مصنوعی مولد آغاز می‌شود. یافته‌ها نشان داد در سازمان‌هایی که هدف استفاده از فناوری به‌روشنی تعریف نشده بود، کارکنان هوش مصنوعی مولد را پدیده‌ای تهدیدکننده، زودگذر یا نامرتبط با وظایف خود تلقی می‌کردند. در مقابل، زمانی که رهبران به‌طور مشخص توضیح می‌دادند این فناوری چگونه می‌تواند زمان انجام فعالیت‌های تکراری را کاهش دهد، کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا دهد، فرایند تولید محتوا را تسهیل کند یا تجربه مشتریان را بهبود بخشد، میزان همراهی کارکنان افزایش می‌یافت. یکی دیگر از یافته‌های مهم آن بود که آغاز پذیرش با پروژه‌های آزمایشی محدود و قابل‌اندازه‌گیری، نسبت به استقرار گسترده و ناگهانی، نتایج مطلوب‌تری ایجاد می‌کرد. اجرای آزمایشی به سازمان اجازه می‌داد قابلیت فناوری، کیفیت خروجی‌ها، سطح ریسک و نیازهای آموزشی را پیش از توسعه کامل ارزیابی کند. در بعد فناورانه نیز مشخص شد که صرف دسترسی به ابزارهای هوش مصنوعی مولد به معنای آمادگی سازمان نیست. سازمان باید از داده‌های قابل اعتماد، سامانه‌های یکپارچه، ظرفیت ذخیره‌سازی و پردازش مناسب و سازوکارهای امنیتی کافی برخوردار باشد. در این زمینه، رهبران دیجیتال نقش واسطه میان نیازهای کسب‌وکار و الزامات فنی را ایفا می‌کنند. آنان باید از یک‌سو نیازهای واحدهای مختلف را شناسایی و از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری‌های فناورانه را در جهت ایجاد معماری



منسجم و قابل توسعه هدایت کنند. همچنین، منابع تحلیل شده بر این نکته تأکید داشتند که فقدان قواعد روشن درباره ورود اطلاعات محرمانه به ابزارهای عمومی، مالکیت خروجی‌های تولیدشده، نحوه ذخیره‌سازی داده‌ها و مسئولیت ناشی از خطاهای مدل، یکی از موانع اصلی آمادگی سازمانی است. بنابراین، رهبری دیجیتال مؤثر باید هم‌زمان با تشویق نوآوری، مرزهای استفاده مجاز، سطح دسترسی، مسئولیت کاربران و روش‌های نظارت بر عملکرد سامانه‌ها را نیز مشخص سازد.

مضمون سوم و چهارم یافته‌ها به ابعاد انسانی و فرهنگی آمادگی سازمانی مربوط بودند. تحلیل منابع نشان داد که حتی در سازمان‌های برخوردار از زیرساخت مناسب، نبود مهارت‌های لازم، درک نادرست از قابلیت‌های هوش مصنوعی مولد و ترس از جایگزینی شغلی می‌تواند فرایند پذیرش را با مقاومت مواجه سازد. در این زمینه، رهبران دیجیتال باید فراتر از آموزش فنی عمل کنند و برنامه‌ای جامع برای توسعه سواد هوش مصنوعی، یادگیری مستمر، بازتعریف نقش‌ها و ایجاد اعتماد روان‌شناختی طراحی کنند. همچنین، پذیرش پایدار زمانی شکل می‌گیرد که فرهنگ سازمانی، تجربه‌گرایی، اشتراک دانش، پرسشگری و یادگیری از خطا را تشویق کند. جدول ۳ زیرمضامین و مؤلفه‌های انسانی و فرهنگی شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳

زیرمضامین انسانی و فرهنگی آمادگی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد

مضمون اصلی	زیرمضمون	مؤلفه‌های کلیدی	پیامد مورد انتظار برای آمادگی سازمانی
توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی	ارتقای سواد عمومی هوش مصنوعی	شناخت قابلیت‌ها و محدودیت‌ها، آشنایی با مدل‌های مولد، ارزیابی خروجی و تشخیص خطا	کاهش برداشت‌های غیرواقع‌بینانه، افزایش استفاده آگاهانه و بهبود تصمیم‌گیری درباره کاربرد فناوری
توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی	آموزش مهارت‌های کاربردی و حرفه‌ای	مهندسی پرسش، ارزیابی پاسخ، کار با ابزارها، تحلیل داده و کنترل کیفیت	افزایش خودکارآمدی کارکنان و توانایی استفاده مؤثر از هوش مصنوعی در وظایف روزمره
توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی	بازمهارت‌آموزی و ارتقای مهارت	بازطراحی شایستگی‌ها، توسعه نقش‌های جدید، ترکیب توانمندی انسانی و ماشینی	کاهش نگرانی از حذف شغل و آماده‌سازی کارکنان برای تغییر در محتوای نقش‌ها
توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی	یادگیری مستمر و جوامع حرفه‌ای	مربی‌گری، شبکه‌های یادگیری، اشتراک تجربه، یادگیری هم‌تا و منابع آموزشی داخلی	تثبیت یادگیری سازمانی و جلوگیری از وابستگی صرف به آموزش‌های مقطعی
فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد	ایجاد امنیت روان‌شناختی	آزادی بیان نگرانی‌ها، پذیرش خطا، امکان آزمایش و حمایت از پرسشگری	کاهش مقاومت، افزایش مشارکت و تسهیل یادگیری از تجربه‌های آزمایشی
فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد	ترویج فرهنگ تجربه‌گرایی	اجرای پایلوت، آزمون ایده‌ها، بازخورد سریع و اصلاح تدریجی	افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش ریسک ناشی از استقرار گسترده و شتاب‌زده
فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد	تقویت اعتماد به فناوری و رهبری	شفافیت، توضیح‌پذیری، ارتباطات مستمر، پاسخ‌گویی و نمایش نتایج ملموس	افزایش تمایل کارکنان به استفاده و کاهش نگرانی درباره اهداف پنهان مدیریتی
فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد	مشارکت کارکنان در طراحی و تصمیم‌گیری	هم‌آفرینی، دریافت بازخورد، استفاده از کاربران پیشرو و مشارکت بین‌واحدی	افزایش تناسب ابزار با نیازهای واقعی و تقویت احساس مالکیت نسبت به تغییر

یافته‌های ارائه‌شده در جدول ۳ نشان می‌دهد که سرمایه انسانی، محور مرکزی آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد است. در منابع مورد بررسی، آموزش‌های مؤثر تنها به معرفی ابزارها محدود نبودند، بلکه توانایی تشخیص خطا، بررسی صحت پاسخ، حفاظت از اطلاعات، تنظیم درخواست‌های دقیق و ترکیب قضاوت انسانی با خروجی مدل را نیز دربرمی‌گرفتند. این موضوع به‌ویژه از آن جهت اهمیت داشت که خروجی‌های هوش مصنوعی مولد ممکن است از نظر ظاهری معتبر و منسجم باشند، اما حاوی اطلاعات نادرست، سوگیری یا استنتاج‌های غیرقابل اعتماد باشند. بنابراین، رهبران دیجیتال باید سواد انتقادی کارکنان را در کنار مهارت عملی توسعه دهند. علاوه بر این،

تحلیل منابع نشان داد که بخش مهمی از مقاومت کارکنان ناشی از ابهام درباره آینده شغلی آنان است. در صورتی که مدیریت، هوش مصنوعی مولد را صرفاً به عنوان ابزار کاهش نیروی انسانی معرفی کند، احتمال شکل گیری بی اعتمادی، پنهان کاری و مقاومت افزایش می یابد. در مقابل، زمانی که رهبران بر تکمیل قابلیت های انسانی، کاهش بار فعالیت های تکراری و ایجاد فرصت برای انجام کارهای تحلیلی، خلاقانه و ارتباطی تأکید می کردند، نگرش کارکنان مثبت تر می شد. از نظر فرهنگی، امنیت روان شناختی یکی از پیش شرط های مهم یادگیری سازمانی بود. کارکنان باید بتوانند بدون نگرانی از قضاوت یا پیامدهای منفی، محدودیت های ابزار، خطاهای مشاهده شده و نگرانی های اخلاقی را مطرح کنند. همچنین، فرهنگ آزمایش تدریجی و یادگیری از بازخورد، به سازمان امکان می دهد پیش از تعمیم فناوری، شیوه های استفاده را اصلاح کند. مشارکت کارکنان در انتخاب کاربردها، طراحی فرایندها و ارزیابی ابزارها نیز باعث می شود فناوری با نیازهای واقعی شغلی سازگارتر شود و پذیرش آن از حالت تحمیلی خارج گردد. بر این اساس، رهبر دیجیتال نه تنها نقش آموزش دهنده، بلکه نقش تسهیل گر یادگیری، اعتمادسازی و مشارکت را بر عهده دارد.

دو مضمون پایانی یافته ها، یعنی «مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی» و «رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان محور»، نشان دادند که آمادگی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد به ایجاد تغییرات هماهنگ در فرایندها، نقش ها، ساختارها و نظام های کنترلی نیاز دارد. استفاده از فناوری در ساختارهای قدیمی و بدون بازنگری در تقسیم کار، مسئولیت ها و شاخص های عملکرد، معمولاً به افزایش پیچیدگی یا استفاده سطحی از ابزارها منجر می شود. از سوی دیگر، ماهیت مولد این فناوری، مخاطراتی مانند تولید اطلاعات نادرست، سوگیری، نقض حرمانگی، ابهام مالکیت فکری و کاهش استقلال حرفه ای را ایجاد می کند. در نتیجه، رهبران باید سازوکارهایی برای نظارت انسانی، پاسخ گویی، شفافیت و حفظ کرامت کارکنان فراهم کنند. جدول ۴ زیرمضامین ساختاری، تغییرمحور و اخلاقی را ارائه می کند.

جدول ۴

زیرمضامین مدیریت تغییر و رهبری مسئولانه در پذیرش هوش مصنوعی مولد

مضمون اصلی	زیرمضمون	مؤلفه های کلیدی	نقش در آمادگی سازمانی
مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی	ارتباطات تغییر و کاهش ابهام	اطلاع رسانی مستمر، تبیین ضرورت تغییر، پاسخ به نگرانی ها و ارائه بازخورد	کاهش شایعات، مقاومت و برداشت های تهدیدمحور درباره هوش مصنوعی مولد
مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی	بازطراحی فرایندها و جریان کار	ادغام فناوری در فرایندها، حذف فعالیت های زائد، تعریف نقاط کنترل انسانی	جلوگیری از استفاده پراکنده و تبدیل ابزار به بخشی از نظام واقعی انجام کار
مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی	بازتعریف نقش ها و مسئولیت ها	تعیین مسئولیت کاربران، متخصصان فناوری، مدیران و واحدهای نظارتی	کاهش تعارض نقش، افزایش پاسخ گویی و روشن شدن مالکیت تصمیم ها و خروجی ها
مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی	پایش، ارزیابی و بهبود مستمر	شاخص های عملکرد، سنجش ارزش، ارزیابی ریسک، بازبینی دوره ای و اصلاح	تضمین تداوم اثربخشی و جلوگیری از تثبیت خطاها یا کاربردهای کم ارزش
رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان محور	شفافیت و توضیح پذیری	اعلام استفاده از هوش مصنوعی، توضیح منطق تصمیم ها و مشخص کردن محدودیت ها	افزایش اعتماد ذی نفعان و امکان ارزیابی و اعتراض نسبت به تصمیم های مبتنی بر فناوری
رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان محور	عدالت و کنترل سوگیری	ارزیابی تبعیض، تنوع داده ها، آزمون منصفانه بودن و نظارت بر پیامدها	کاهش آسیب به گروه های مختلف و افزایش مشروعیت استفاده سازمانی
رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان محور	نظارت انسانی و مسئولیت پذیری	تأیید انسانی، امکان توقف، تعیین مسئول نهایی و ثبت مسیر تصمیم	جلوگیری از واگذاری کامل قضاوت به سامانه و حفظ پاسخ گویی انسانی
رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان محور	حفظ کرامت، استقلال و رفاه کارکنان	جلوگیری از نظارت افراطی، حفظ اختیار حرفه ای، توجه به فشار شغلی و مرزهای استفاده	ایجاد پذیرش پایدار و جلوگیری از ادراک فناوری به عنوان ابزار کنترل یا تضعیف نیروی انسانی



بر اساس جدول ۴، ارتباطات تغییر یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران دیجیتال در فرایند پذیرش هوش مصنوعی مولد است. یافته‌ها نشان داد که نبود ارتباطات روشن و مستمر، زمینه شکل‌گیری شایعات، ترس از تعدیل نیرو و برداشتهای منفی از اهداف مدیریتی را فراهم می‌کند. رهبران باید پیش از استقرار ابزارها، ضرورت تغییر، دامنه کاربرد، منافع مورد انتظار، مخاطرات احتمالی و تأثیر فناوری بر نقش‌های شغلی را توضیح دهند. همچنین، ارتباطات نباید به یک اطلاع‌رسانی یک‌طرفه محدود شود، بلکه باید امکان طرح سؤال، بیان نگرانی و ارائه بازخورد توسط کارکنان را فراهم آورد. بازطراحی فرایندها نیز از دیگر عناصر اساسی آمادگی بود. در بسیاری از منابع، تأکید شده بود که اضافه کردن ابزارهای هوش مصنوعی به فرایندهای موجود، بدون حذف فعالیتهای زائد یا تعریف نقاط کنترل، ممکن است باعث دوباره‌کاری و افزایش بار شناختی شود. بنابراین، سازمان باید مشخص کند کدام فعالیتهای قابل خودکارسازی، کدام فعالیتهای نیازمند همکاری انسان و ماشین و کدام تصمیم‌ها نیازمند قضاوت کامل انسانی هستند. تعیین مسئولیت نیز اهمیت ویژه‌ای داشت؛ زیرا در صورت تولید محتوای نادرست یا تصمیم نامناسب، باید مشخص باشد مسئول بررسی، تأیید و اصلاح خروجی چه فرد یا واحدی است. در بعد اخلاقی، یافته‌ها نشان داد که شفافیت و نظارت انسانی دو اصل بنیادین پذیرش مسئولانه هستند. کارکنان و ذی‌نفعان باید بدانند چه زمانی از هوش مصنوعی مولد استفاده شده و چه محدودیتهایی در نتایج وجود دارد. همچنین، تصمیم‌های حساس نباید بدون امکان بررسی و مداخله انسانی اجرا شوند. کنترل سوگیری، حفاظت از محرمانگی و رعایت حقوق مالکیت فکری نیز باید بخشی از نظام رسمی مدیریت فناوری باشد. توجه به کرامت و استقلال کارکنان نیز اهمیت زیادی داشت؛ زیرا استفاده از هوش مصنوعی برای نظارت افراطی، ارزیابی مبهم عملکرد یا کاهش اختیار حرفه‌ای می‌تواند اعتماد را تضعیف کند. در مجموع، رهبر دیجیتال مسئول ایجاد تعادلی است که در آن، سازمان از مزایای سرعت، مقیاس‌پذیری و خلاقیت هوش مصنوعی مولد بهره‌مند شود، بدون آنکه پاسخ‌گویی انسانی، عدالت، امنیت و رفاه کارکنان تضعیف گردد.

تحلیل روابط میان مضامین نشان داد که آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد، حاصل عملکرد مستقل یک عامل خاص نیست، بلکه از تعامل میان شش مضمون اصلی شکل می‌گیرد. جهت‌دهی راهبردی، مسیر و هدف پذیرش را تعیین می‌کند؛ زیرساخت و حکمرانی داده، امکان فنی و امنیتی استفاده را فراهم می‌سازد؛ توسعه سرمایه انسانی، قابلیت استفاده آگاهانه و مؤثر را ایجاد می‌کند؛ فرهنگ یادگیری و اعتماد، آمادگی روان‌شناختی و رفتاری را تقویت می‌نماید؛ مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی، فناوری را در فرایندها و ساختارهای واقعی سازمان ادغام می‌کند؛ و رهبری مسئولانه، مشروعیت و پایداری استفاده از فناوری را تضمین می‌سازد. در این میان، رهبری دیجیتال به‌عنوان عامل پیونددهنده این ابعاد عمل می‌کند. به بیان دیگر، رهبر دیجیتال تنها تصمیم‌گیرنده درباره خرید یا استفاده از فناوری نیست، بلکه معمار یک نظام اجتماعی - فنی است که در آن راهبرد، فناوری، داده، انسان، فرهنگ، ساختار و اخلاق به‌صورت هماهنگ عمل می‌کنند. یافته‌ها همچنین نشان دادند که فرایند ایجاد آمادگی سازمانی ماهیتی مرحله‌ای دارد. در مرحله نخست، رهبران باید آگاهی راهبردی ایجاد کرده و نیازهای واقعی سازمان را شناسایی کنند. در مرحله دوم، آمادگی اولیه زیرساخت، داده، مهارت و قواعد استفاده ارزیابی می‌شود. در مرحله سوم، پروژه‌های آزمایشی محدود اجرا شده و تجربه‌های اولیه برای اصلاح سیاست‌ها و فرایندها به کار می‌روند. در مرحله چهارم، کاربردهای موفق در سطح وسیع‌تر توسعه می‌یابند و نقش‌ها، شاخص‌های عملکرد و سازوکارهای نظارتی بازطراحی می‌شوند. در مرحله پنجم، سازمان به سمت یادگیری مستمر، ارزیابی اخلاقی و بهبود مداوم حرکت می‌کند. نقش رهبر دیجیتال در تمام این مراحل ثابت نیست، بلکه از نقش چشم‌اندازساز و بسیج‌کننده در مراحل اولیه، به نقش هماهنگ‌کننده، توانمندساز، ناظر و تضمین‌کننده مسئولیت‌پذیری در مراحل پیشرفته تغییر می‌یابد.

در جمع‌بندی یافته‌ها می‌توان گفت که رهبری دیجیتال از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، تأمین زیرساخت و حکمرانی داده، ارتقای سواد و مهارت کارکنان، توسعه فرهنگ یادگیری و اعتماد، هدایت تغییرات ساختاری و تضمین استفاده اخلاقی، آمادگی سازمانی برای پذیرش

هوش مصنوعی مولد را شکل می‌دهد. این آمادگی یک وضعیت ایستا یا صرفاً فناورانه نیست، بلکه قابلیت پویا و چندسطحی است که باید به‌طور مستمر ارزیابی و بازآفرینی شود. سازمان زمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد آماده تلقی می‌شود که نه تنها ابزار و داده مناسب در اختیار داشته باشد، بلکه رهبران آن بتوانند هدف استفاده را روشن سازند، کارکنان را توانمند کنند، مقاومت‌ها را مدیریت نمایند، مسئولیت‌ها را تعریف کنند و میان نوآوری و ملاحظات انسانی و اخلاقی تعادل برقرار سازند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نقش رهبری دیجیتال در ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مروری نشان داد که این نقش در قالب شش مضمون اصلی شامل «جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک»، «توسعه زیرساخت دیجیتال و حکمرانی داده»، «توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی»، «فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد»، «مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی» و «رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان‌محور» قابل تبیین است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که آمادگی سازمانی برای پذیرش هوش مصنوعی مولد، یک وضعیت صرفاً فنی یا مبتنی بر دسترسی به ابزار نیست، بلکه نوعی قابلیت پویا و چندبعدی است که از هماهنگی میان راهبرد، فناوری، ساختار، سرمایه انسانی، فرهنگ و اصول حکمرانی حاصل می‌شود. در این میان، رهبری دیجیتال به‌عنوان عامل پیونددهنده این ابعاد عمل می‌کند و می‌تواند پذیرش فناوری را از سطح استفاده پراکنده و آزمایشی به سطح بهره‌برداری سازمان‌یافته، ایمن و ارزش‌آفرین ارتقا دهد. این برداشت با چارچوب‌های جامع ارزیابی آمادگی سازمانی برای تحول مبتنی بر هوش مصنوعی همسو است که بر ضرورت بررسی هم‌زمان وضعیت راهبردی، قابلیت‌های فناوری، ساختار داده، منابع انسانی و فرایندهای حکمرانی تأکید دارند (Aldoseri et al., 2023; Hossain et al., 2024).

نخستین یافته پژوهش نشان داد که جهت‌دهی راهبردی و ایجاد چشم‌انداز مشترک، بنیادی‌ترین نقش رهبری دیجیتال در آماده‌سازی سازمان برای پذیرش هوش مصنوعی مولد است. رهبران دیجیتال باید پیش از انتخاب ابزار یا آغاز سرمایه‌گذاری، به این پرسش پاسخ دهند که هوش مصنوعی مولد قرار است کدام مسائل سازمانی را حل کند، چه ارزش قابل‌اندازه‌گیری ایجاد نماید و چگونه با مأموریت و راهبرد کلان سازمان هماهنگ شود. این نتیجه نشان می‌دهد که پذیرش موفق زمانی رخ می‌دهد که فناوری به‌عنوان بخشی از برنامه تحول سازمانی در نظر گرفته شود، نه به‌عنوان پروژه‌ای مستقل که صرفاً توسط واحد فناوری اطلاعات هدایت می‌شود. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که توانایی رهبران در ترجمه قابلیت‌های هوش مصنوعی به اهداف سازمانی، تعیین اولویت‌های روشن و تخصیص منابع، شرط اساسی موفقیت تحول دیجیتال است (Abasaheb & Rajagopal, 2023; Rachid, 2024). همچنین، مطالعه پذیرش هوش مصنوعی در عملیات شبکه نشان داد که هم‌راستایی کاربرد فناوری با راهبرد تحول دیجیتال و اهداف عملیاتی، بر موفقیت استقرار اثر مستقیم دارد (Min & Kim, 2024). یافته‌های مطالعه حاضر با نتایج پژوهش مربوط به استفاده از هوش مصنوعی در فرایندهای تحقیق و جذب مشتری نیز همخوان است؛ زیرا در آن مطالعه، اثربخشی پذیرش در گرو پیوند میان قابلیت فناوری، نیازهای مشتری و نتایج کسب‌وکار گزارش شده است (Bahey & Oruthotaarachchi, 2026).

اهمیت چشم‌انداز مشترک را می‌توان از منظر کاهش ابهام نیز تبیین کرد. هوش مصنوعی مولد برای بسیاری از کارکنان با عدم قطعیت درباره آینده شغلی، کیفیت عملکرد، حدود مسئولیت و امنیت اطلاعات همراه است. هنگامی که رهبران هدف، دامنه و معیارهای استفاده را روشن نمی‌کنند، کارکنان ممکن است فناوری را تهدیدی برای هویت حرفه‌ای خود تلقی کنند یا آن را فاقد ارتباط با وظایف واقعی بدانند. در مقابل، ارائه یک روایت روشن از نقش فناوری در کاهش فعالیت‌های تکراری، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و حمایت از خلاقیت

می‌تواند به ایجاد درک مشترک و تعهد سازمانی کمک کند. این تبیین با یافته‌های پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند قصد پذیرش هوش مصنوعی در شرکت‌های کوچک و متوسط و بخش عمومی، علاوه بر سودمندی ادراک‌شده، تحت تأثیر حمایت مدیریتی، نفوذ اجتماعی و پویایی‌های سازمانی قرار دارد (Khalil & Al-Ali, 2025; Thomas et al., 2025). همچنین، بررسی پذیرش هوش مصنوعی در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داده است که نبود جهت‌گیری روشن و راهبرد اجرایی، یکی از موانع اصلی تبدیل فناوری به نوآوری و مزیت رقابتی است (Yesuf & Fields, 2025).

دومین مضمون اصلی نشان داد که توسعه زیرساخت دیجیتال و حکمرانی داده، شرط عملیاتی تحقق چشم‌انداز رهبری دیجیتال است. یافته‌ها بیانگر آن بود که برخورداری از زیرساخت پردازشی، سامانه‌های یکپارچه، داده‌های استاندارد، کنترل دسترسی، امنیت اطلاعات و سازوکارهای پایش، از مؤلفه‌های اصلی آمادگی سازمانی هستند. این نتیجه نشان می‌دهد که حتی وجود نگرش مثبت و حمایت مدیریتی نیز در صورت ضعف زیرساخت یا کیفیت پایین داده نمی‌تواند به پذیرش مؤثر منجر شود. پژوهش انجام‌شده در صنعت پوشاک بنگلادش نیز نشان داد که آمادگی فناورانه و سازمانی باید به‌طور هم‌زمان شکل گیرد و فقدان کیفیت داده یا یکپارچگی سامانه‌ها، مانع استفاده مؤثر از هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده می‌شود (Hossain et al., 2024). در حوزه بیمارستانی نیز تصمیم‌گیرندگان فناوری اطلاعات، یکپارچگی فنی، قابلیت دسترسی به داده و زیرساخت اطلاعاتی را از مهم‌ترین عوامل پیاده‌سازی هوش مصنوعی دانسته‌اند (Weinert et al., 2022). افزون بر این، چارچوب تحول راهبردی در سلامت تأکید می‌کند که پذیرش هوش مصنوعی باید بر پایه ارزیابی مرحله‌ای زیرساخت، داده، فرایندهای بالینی و ظرفیت نظارتی انجام شود (Kon et al., 2026).

نتایج مربوط به حکمرانی داده همچنین نشان داد که رهبران دیجیتال باید مرزهای استفاده مجاز، مالکیت داده، مسئولیت بررسی خروجی و روش‌های ممیزی را به‌طور صریح تعیین کنند. این موضوع در زمینه هوش مصنوعی مولد اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کارکنان ممکن است اطلاعات محرمانه را در ابزارهای عمومی وارد کنند یا خروجی‌هایی تولید شود که منبع، اعتبار یا وضعیت مالکیت فکری آن‌ها روشن نباشد. در نتیجه، آمادگی سازمانی مستلزم وجود سیاست‌هایی برای کنترل چرخه عمر داده و مدل، ثبت تصمیم‌ها، ارزیابی ریسک و امکان ردیابی استفاده است. این یافته با پژوهش‌های حوزه زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده همسو است که نشان داده‌اند موفقیت فناوری‌های نوظهور به استانداردسازی اطلاعات، قابلیت تبادل داده و وجود اعتماد و قواعد روشن میان ذی‌نفعان وابسته است (Cooper, 2024; Grant, 2024). رویکرد مهندسی سیستم در همکاری انسان و هوش مصنوعی نیز بر ضرورت طراحی یکپارچه روابط میان کاربران، وظایف، فناوری و ساختارهای تصمیم‌گیری تأکید دارد (Ortolano & Gallegos, 2025). بنابراین، رهبری دیجیتال باید میان تشویق نوآوری و کنترل ریسک تعادل برقرار کند و از تبدیل آزادی استفاده از فناوری به استفاده بی‌ضابطه جلوگیری نماید.

سومین یافته پژوهش نشان داد که توسعه سرمایه انسانی و سواد هوش مصنوعی از ارکان اصلی آمادگی سازمانی است. کارکنان برای استفاده اثربخش از هوش مصنوعی مولد، افزون بر آشنایی فنی، به توانایی ارزیابی انتقادی خروجی‌ها، تشخیص اطلاعات نادرست، تنظیم درخواست‌های مناسب، مدیریت محرمانگی و ترکیب قضاوت انسانی با پاسخ‌های ماشینی نیاز دارند. یافته حاضر با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که در آن‌ها سواد دیجیتال، خودکارآمدی و حرفه‌گرایی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های آمادگی برای استفاده از هوش مصنوعی شناسایی شده‌اند (Kontodimopoulos et al., 2026; Nariman Ahmed Mohamed Mostafa et al., 2025). همچنین، مطالعه آمادگی دانشجویان مدیریت سلامت نشان داد که دانش، تجربه و خودکارآمدی در استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی با ظرفیت رهبری پایدار ارتباط دارد (Movahed & Bilderback, 2024). مرور نظام‌مند نگرش و آمادگی پرستاران نیز تأکید کرده است که کمبود آموزش، ضعف سواد هوش مصنوعی و نگرانی‌های حرفه‌ای از عوامل مهم کاهش قصد پذیرش هستند (Arab et al., 2025).

تبیین این یافته آن است که هوش مصنوعی مولد فناوری‌ای با خروجی‌های احتمالی و گاه غیرقابل اعتماد است؛ بنابراین، توانایی استفاده از آن تنها با آموزش عملکرد ابزار حاصل نمی‌شود. کارکنان باید بتوانند اعتبار، تناسب و سوگیری خروجی را ارزیابی کنند و بدانند در چه شرایطی باید پاسخ ماشینی را رد یا اصلاح نمایند. از این منظر، سواد هوش مصنوعی ترکیبی از مهارت فنی، تفکر انتقادی، شناخت اخلاقی و قضاوت حرفه‌ای است. یافته حاضر با پژوهش مربوط به تحول نقش طراحان آموزشی همخوان است که نشان می‌دهد هوش مصنوعی مولد موجب بازتعریف نقش حرفه‌ای و نیاز به مهارت‌های ترکیبی جدید می‌شود (Ngate, 2026). همچنین، بررسی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بیان می‌کند که افزایش عملکرد کارکنان زمانی پایدار است که استفاده از فناوری با توسعه شایستگی، طراحی مجدد شغل و یادگیری مستمر همراه باشد (Sulthoni & Pandin, 2026). از این رو، رهبری دیجیتال باید بازمهارت‌آموزی را بخشی از برنامه تحول قرار دهد و آموزش را به دوره‌های کوتاه و مقدماتی محدود نکند.

چهارمین مضمون نشان داد که فرهنگ‌سازی برای نوآوری، یادگیری و اعتماد، بستر رفتاری پذیرش هوش مصنوعی مولد را فراهم می‌سازد. یافته‌ها نشان دادند سازمان‌هایی که در آن‌ها امکان آزمایش محدود، بیان نگرانی، گزارش خطا و اشتراک تجربه وجود دارد، آمادگی بیشتری برای پذیرش دارند. برعکس، فرهنگ‌های مبتنی بر مجازات خطا، کنترل شدید و ارتباطات یک‌طرفه، موجب پنهان‌کاری و مقاومت می‌شوند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که تأکید کرده‌اند نوآوری فناورانه به ارتباطات شفاف، یادگیری تیمی، انعطاف‌پذیری و مشارکت ذی‌نفعان نیاز دارد (Adegbite et al., 2023). همچنین، پژوهش درباره پذیرش هوش مصنوعی در اکوسیستم منابع انسانی نشان داد که مشارکت کاربران، حمایت مدیریت و ادراک عدالت، از تسهیل‌کننده‌های مهم پذیرش هستند (Singh & Pandey, 2024).

اعتماد در یافته‌های این پژوهش مفهومی دوجبه‌ای بود: اعتماد به فناوری و اعتماد به رهبری. اعتماد به فناوری زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان قابلیت‌ها و محدودیت‌های آن را بشناسند و سازوکارهایی برای کنترل خطا وجود داشته باشد. اعتماد به رهبری نیز زمانی تقویت می‌شود که اهداف استفاده از فناوری، اثر آن بر مشاغل و معیارهای ارزیابی عملکرد به صورت شفاف بیان شود. مطالعه مقاومت در برابر تغییر نشان داده است که مقاومت کارکنان می‌تواند آمادگی هوش مصنوعی را کاهش دهد، اما رهبری وظیفه‌محور و نظام‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند این اثر را تعدیل کنند (Li et al., 2023). همچنین، اضطراب هوش مصنوعی می‌تواند اثر نگرش مثبت به فناوری را بر آمادگی کاهش دهد (Özden & Duru, 2026). این نتایج تأیید می‌کنند که رهبران باید نگرانی‌های کارکنان را به رسمیت بشناسند و به جای تحمیل فناوری، فرایند پذیرش را بر پایه مشارکت، گفت‌وگو و یادگیری تدریجی هدایت کنند. پژوهش‌های مربوط به تجربه کارکنان در تحول دیجیتال بانکداری نیز نشان داده‌اند که رهبری حمایتی و معنادار می‌تواند تجربه تغییر را به مشارکت و تعهد تبدیل کند (Lydiana et al., 2025).

پنجمین مضمون، مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی بود. یافته‌ها نشان دادند که پذیرش هوش مصنوعی مولد بدون تغییر در فرایندها، نقش‌ها، نظام‌های ارزیابی و حدود مسئولیت، به استفاده سطحی یا پراکنده منجر می‌شود. سازمان باید مشخص کند کدام فعالیت‌ها قابلیت خودکارسازی دارند، کدام وظایف به همکاری انسان و ماشین نیازمندند و کدام تصمیم‌ها باید کاملاً تحت کنترل انسانی باقی بمانند. این یافته با مطالعات تحول دیجیتال در آموزش همسو است که بر ضرورت اصلاح ساختارها، سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تأکید دارند (Kim et al., 2025). چارچوب تحول در سلامت نیز نشان می‌دهد که استقرار هوش مصنوعی باید مرحله‌ای و همراه با بازطراحی فرایند، مشارکت ذی‌نفعان و پایش نتایج باشد (Kon et al., 2026). مطالعه آمادگی رهبران بیمارستانی نیز نشان داده است که تغییر نقش‌های حرفه‌ای و تعیین مسئولیت‌های جدید، بخش جدایی‌ناپذیر آمادگی سازمانی است (Alnomasy et al., 2025).

از منظر تبیینی، هوش مصنوعی مولد زمانی ارزش ایجاد می‌کند که در جریان واقعی کار ادغام شود. افزودن یک ابزار جدید به فرایندهای قدیمی، بدون حذف دوباره کاری یا تعریف نقاط کنترل، می‌تواند حتی بار شناختی و پیچیدگی را افزایش دهد. بنابراین، رهبر دیجیتال



باید فراتر از استقرار ابزار، معماری کار را بازطراحی کند. این امر شامل تعیین مالک تصمیم، بازتعریف شرح وظایف، اصلاح شاخص‌های عملکرد و ایجاد سازوکار بازخورد است. یافته‌های مربوط به شکل‌گیری دانش ترکیبی در تعامل انسان و هوش مصنوعی نیز نشان می‌دهد که مرز میان دانش انسانی و ماشینی در حال تغییر است و سازمان باید الگوهای همکاری جدیدی ایجاد کند (Sala et al., 2024). از سوی دیگر، مرور اثر هوش مصنوعی بر کارکنان نشان داده است که کیفیت این بازطراحی می‌تواند تعیین‌کننده فناوری به توانمندسازی یا به تهدید شغلی تبدیل شود (Soulami et al., 2024). در نتیجه، مدیریت تغییر باید نه تنها به کارایی، بلکه به هویت حرفه‌ای، استقلال و رفاه کارکنان توجه داشته باشد.

ششمین مضمون، رهبری مسئولانه، اخلاقی و انسان‌محور بود. یافته‌ها نشان داد که آمادگی واقعی زمانی شکل می‌گیرد که سازمان بتواند مخاطراتی مانند سوگیری، تولید اطلاعات نادرست، نقض حرمانگی، ابهام مالکیت فکری و کاهش پاسخ‌گویی انسانی را مدیریت کند. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی می‌تواند حساسیت اخلاقی کارکنان را در مواجهه با هوش مصنوعی افزایش دهد (Jing et al., 2025). مرور نقش رهبری پرستاری نیز بر ضرورت حفظ مراقبت انسان‌محور، پاسخ‌گویی و نظارت انسانی تأکید کرده است (Burford et al., 2025). همچنین، مطالعات حوزه سلامت نشان داده‌اند که پذیرش هوش مصنوعی به کیفیت داده، امنیت، توضیح‌پذیری، انطباق قانونی و پذیرش کاربران وابسته است (Dzramado et al., 2026; Venugopal, 2026).

این یافته را می‌توان چنین تفسیر کرد که مشروعیت پذیرش هوش مصنوعی مولد به اندازه کارایی آن اهمیت دارد. حتی اگر فناوری بتواند سرعت و کیفیت کار را افزایش دهد، استفاده از آن در صورت نقض حقوق کارکنان یا کاهش شفافیت تصمیم‌گیری پایدار نخواهد بود. رهبران باید روشن کنند که مسئول نهایی خروجی چه کسی است، چه تصمیم‌هایی نیازمند تأیید انسانی هستند و چه سازوکاری برای اعتراض یا اصلاح وجود دارد. پژوهش درباره مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر هوش مصنوعی در پرستاری نیز نشان داده است که فرصت‌های نوآوری و بهره‌وری همواره با مخاطراتی مانند کاهش تعامل انسانی و ابهام مسئولیت همراهاند (Rahman et al., 2026). از این رو، رهبری دیجیتال مسئولانه باید میان بهره‌وری فناورانه و حفظ ارزش‌های انسانی تعادل برقرار کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری دیجیتال یک متغیر منفرد یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی نیست، بلکه سازوکاری هماهنگ‌کننده در سطح سازمان است. رهبر دیجیتال باید به‌طور هم‌زمان چشم‌انداز ایجاد کند، منابع را بسیج نماید، زیرساخت و داده را سامان دهد، کارکنان را توانمند سازد، فرهنگ اعتماد و یادگیری را تقویت کند، فرایندها را بازطراحی نماید و بر استفاده مسئولانه نظارت داشته باشد. این تفسیر با مطالعاتی همسو است که پذیرش هوش مصنوعی را نتیجه تعامل میان سیاست، حکمرانی، فناوری و ظرفیت نهادی می‌دانند (Thakur, 2025). همچنین، شواهد مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط، بخش سلامت و خدمات حرفه‌ای نشان می‌دهند که فقدان هماهنگی میان این ابعاد، پذیرش را با شکست یا استفاده محدود مواجه می‌کند (Thomas et al., 2025; Weinert et al., 2022). بنابراین، آمادگی سازمانی باید به‌عنوان فرایندی مستمر و مرحله‌ای در نظر گرفته شود و رهبران در مراحل مختلف، از نقش چشم‌اندازساز به نقش تسهیل‌گر، هماهنگ‌کننده و ناظر مسئولیت‌پذیری تغییر وضعیت دهند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌های پژوهش از مطالعات منتشرشده استخراج شدند و در نتیجه، کیفیت و دامنه یافته‌ها به کیفیت روش‌شناختی و گزارش‌دهی منابع اولیه وابسته بود. دوم، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود به پذیرش عمومی هوش مصنوعی پرداخته بودند و تعداد مطالعاتی که به‌طور اختصاصی هوش مصنوعی مولد را بررسی کرده باشند محدودتر بود؛ از این رو، بخشی از مضامین با تلفیق یافته‌های حوزه هوش مصنوعی سازمانی و ویژگی‌های خاص فناوری‌های مولد شکل گرفت. سوم، ناهمگونی زمینه‌های صنعتی، جغرافیایی و حرفه‌ای می‌تواند بر قابلیت تعمیم مضامین اثر بگذارد؛ زیرا آمادگی سازمانی در بخش‌هایی مانند سلامت، آموزش، بانکداری یا

شرکت‌های کوچک تحت الزامات متفاوتی قرار دارد. چهارم، سرعت بالای تحول فناوری ممکن است موجب شود برخی ابزارها، سیاست‌ها و چالش‌های شناسایی شده در مدت کوتاهی تغییر کنند. افزون بر این، تحلیل کیفی منابع، با وجود بازبینی کدها و مضامین، تا حدی تحت تأثیر قضاوت تفسیری پژوهشگران قرار دارد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، چارچوب شش‌بعدی به‌دست‌آمده در سازمان‌ها و صنایع مختلف به‌صورت تجربی آزمون شود و روابط میان رهبری دیجیتال، ابعاد آمادگی و پیامدهای واقعی پذیرش هوش مصنوعی مولد بررسی گردد. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که نقش رهبران در مراحل آگاهی، اجرای آزمایشی، توسعه و تثبیت فناوری چگونه تغییر می‌کند. همچنین، طراحی ابزار معتبر برای سنجش آمادگی سازمانی ویژه هوش مصنوعی مولد می‌تواند امکان مقایسه سازمان‌ها و شناسایی شکاف‌های آمادگی را فراهم سازد. بررسی نقش متغیرهایی مانند اعتماد، اضطراب فناوری، عدالت ادراک‌شده، فرهنگ یادگیری و خودکارآمدی به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر نیز ضروری است. مطالعات تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی، صنایع با ریسک بالا و پایین، شرکت‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ و نیز میان کشورهای دارای سطوح متفاوت بلوغ دیجیتال می‌تواند به توسعه مدل‌های زمینه‌مند کمک کند. همچنین، استفاده از روش‌های آمیخته و مطالعه تجربه مستقیم کارکنان و مدیران می‌تواند ابعاد پنهان‌تر مقاومت، هویت حرفه‌ای و پیامدهای اخلاقی پذیرش را آشکار سازد.

به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود پیش از خرید یا گسترش ابزارهای هوش مصنوعی مولد، ارزیابی جامعی از آمادگی راهبردی، زیرساختی، انسانی، فرهنگی و اخلاقی سازمان انجام دهند. لازم است موارد کاربرد بر اساس مسائل واقعی و ارزش قابل‌اندازه‌گیری اولویت‌بندی شوند و استقرار فناوری از طریق پروژه‌های آزمایشی محدود آغاز گردد. سازمان‌ها باید سیاست روشنی برای استفاده از داده، اطلاعات محرمانه، تأیید خروجی، مالکیت فکری و مسئولیت تصمیم‌ها تدوین کنند. برنامه‌های آموزشی نیز باید علاوه بر آموزش ابزار، سواد انتقادی، تشخیص خطا، مدیریت سوگیری و مهارت همکاری انسان و ماشین را پوشش دهند. مشارکت کارکنان در طراحی کاربردها، دریافت مستمر بازخورد و ایجاد امنیت روان‌شناختی می‌تواند مقاومت را کاهش دهد. همچنین، فرایندها و شرح وظایف باید متناسب با نقش جدید فناوری بازطراحی شوند و نقاطی که به نظارت یا تأیید انسانی نیاز دارند، به‌طور صریح مشخص گردند. در نهایت، مدیران باید پذیرش هوش مصنوعی مولد را نه یک پروژه کوتاه‌مدت فناوری، بلکه برنامه‌ای مستمر برای یادگیری، بازطراحی سازمان و حکمرانی مسئولانه در نظر بگیرند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.



References

- Abasaheb, S. A., & Rajagopal, S. (2023). Maneuvering of Digital Transformation: Role of Artificial Intelligence in Empowering Leadership - An Empirical Overview. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(9), e1667. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i9.1667>
- Adegbite, A. O., Adefemi, A., Ukpoju, E. A., Abatan, A., Adekoya, O. O., & Obaedo, B. O. (2023). Innovations in Project Management: Trends and Best Practices. *Engineering Science & Technology Journal*, 4(6), 509-532. <https://doi.org/10.51594/estj.v4i6.670>
- Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. S. (2023). A Holistic Guidelines for Assessing Organizational Current State for AI-based Digital Transformation. <https://doi.org/10.20944/preprints202310.0665.v1>
- Alnomasy, N., Pangket, P., Alreshidi, B. G., Alrashedi, H., Shinnars, L., Alsaqri, S., & Mostoles, R. (2025). Artificial Intelligence in Health Care: Assessing Impact on Professional Roles and Preparedness Among Hospital Nurse Leaders. *Digital Health*, 11. <https://doi.org/10.1177/20552076251356362>
- Arab, R. A. E., Alshakihs, A. H., Alabdulwahab, S. H., Almubarak, Y. S., Abdrbo, A., Hassanein, S., & Sagbakken, M. (2025). Artificial Intelligence in Nursing: A Systematic Review of Attitudes, Literacy, Readiness, and Adoption Intentions Among Nursing Students and Practicing Nurses. *Frontiers in Digital Health*, 7. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2025.1666005>
- Bahey, A. A., & Oruthotaarachchi, C. (2026). AI Adoption in the Research Component of Business Processes: Enhancing Effectiveness in Client Acquisition for IT Services Organizations. *Advances in Science and Technology*, 177, 151-162. <https://doi.org/10.4028/p-jdf5v1>
- Burford, J. S., Booth, R., & McIntyre, A. (2025). Exploring the Intersection of Nursing Leadership and Artificial Intelligence: Scoping Review. *Jmir Nursing*, 8, e80085-e80085. <https://doi.org/10.2196/80085>
- Cooper, M. (2024). Procurement Innovation: An Inquiry Into the Adoption of Emerging Technologies in Supply Chain Management. <https://doi.org/10.20944/preprints202407.0384.v1>
- Dzramado, V. L., Lasim, O. U., & Owusu-Aboagye, D. (2026). Assessing Organisational and Technological Readiness for Artificial Intelligence Implementation in the Ghana Health Service: A Systematic Review Protocol. *Frontiers in Digital Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2026.1834800>
- Grant, O. (2024). Exploring the Role of Artificial Intelligence in Supplier Relationship Management for E-Commerce. <https://doi.org/10.20944/preprints202407.0635.v1>
- Hossain, M. K., Srivastava, A., Oliver, G., Islam, M. E., Jahan, N., Karim, R., Kanij, T., & Mahdi, T. H. (2024). Adoption of Artificial Intelligence and Big Data Analytics: An Organizational Readiness Perspective of the Textile and Garment Industry in Bangladesh. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2665-2683. <https://doi.org/10.1108/bpmj-11-2023-0914>
- Jing, J., Fu, Y., Liu, D., Ma, Z., Qiu, H., Liu, F., & Chen, C. (2025). Nurses' Ethical Leadership, Artificial Intelligence, and Moral Sensitivity Activation. *Nursing Ethics*, 33(3), 848-861. <https://doi.org/10.1177/09697330251403139>
- Khalil, E., & Al-Ali, F. A. (2025). AI Adoption in Government Public Relations: Technology Acceptance, Social Influence, and Organizational Dynamics in the UAE. *Public Relations Inquiry*, 15(1), 31-51. <https://doi.org/10.1177/2046147x251383106>
- Kim, J. S., Cheah, Y. H., & Wargo, E. (2025). Transforming K-12 Education With AI: Educational Leaders' Perspectives and Policy Implications. *Journal of School Leadership*, 36(3), 396-415. <https://doi.org/10.1177/10526846251413036>
- Kon, M. W. R., Abisheganaden, J., & Ang, G. Y. (2026). Adoption of Artificial Intelligence in Healthcare: A Strategic Transformation Framework. *Hong Kong Journal of Emergency Medicine*, 33(1). <https://doi.org/10.1002/hkj2.70077>
- Kontodimopoulos, N., Anagnostaki, I., Ramollari, K., Gasparinatos, A. A., & Talias, M. (2026). Digital Skills and Readiness of Greek Nurses for Artificial Intelligence Adoption in Clinical Nursing Practice. *Nursing Reports*, 16(4), 129. <https://doi.org/10.3390/nursrep16040129>
- Li, C., Ashraf, S. F., Amin, S., & Safdar, M. N. (2023). Consequence of Resistance to Change on AI Readiness: Mediating-Moderating Role of Task-Oriented Leadership and High-Performance Work System in the Hospitality Sector. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231217731>
- Lydiana, Y. F., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Bank Leadership in the Digital Age: Fostering Meaningful Employee Experiences Through Transformation. *Journal of Management & Organization*, 31(6), 2748-2769. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10028>

- Min, S., & Kim, B. (2024). Adopting Artificial Intelligence Technology for Network Operations in Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 14(4), 70. <https://doi.org/10.3390/admsci14040070>
- Movahed, M., & Bilderback, S. (2024). Evaluating the Readiness of Healthcare Administration Students to Utilize AI for Sustainable Leadership: A survey Study. *Journal of Health Organization and Management*, 38(4), 567-582. <https://doi.org/10.1108/jhom-12-2023-0385>
- Nariman Ahmed Mohamed Mostafa, E., El-Sayed, A. A. I., & Elgamal, H. G. (2025). Empowering Nurses in the AI Era: Investigating the Interplay Between Professionalism, AI Readiness, and Self-Efficacy. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03896-y>
- Ngate, H. (2026). Instructional Designers and Generative AI: A Bibliometric Mapping and Systematic Review of Adoption, Role Transformation, and Entrepreneurial Integration. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9697898/v1>
- Ortolano, L. F., & Gallegos, E. E. (2025). Advancing Human-AI Collaboration in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systems Engineering Approach. *Systems Engineering*, 29(3), 477-494. <https://doi.org/10.1002/sys.70031>
- Özden, B. A., & Duru, P. (2026). The Mediating Role of Artificial Intelligence Anxiety in the Effect of Nurses' Attitudes Toward Health Technologies on Their Readiness for Medical Artificial Intelligence. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 32(3). <https://doi.org/10.1111/jep.70421>
- Rachid, E. (2024). AI-powered Leadership in Moroccan Organizations: An Integrative Literature Review. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.19715>
- Rahman, R., Ahmed, H., Rony, M. K. K., Utsho, M. R., Kamal, M. B., Semi, M. A., Hossain, M., Das, S., & Rashid, M. M. (2026). Sustainable Business Models in Artificial Intelligence-Integrated Nursing: A Qualitative Study of Opportunities and Risks. *Nursing and Health Sciences*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/nhs.70321>
- Sala, A. L., Fuller, R., Rioli, L., & Temperini, V. (2024). The Rise of Hybrids: Plastic Knowledge in Human-AI Interaction. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 3023-3045. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2023-1024>
- Singh, A., & Pandey, J. (2024). Artificial Intelligence Adoption in Extended HR Ecosystems: Enablers and Barriers. An Abductive Case Research. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1339782>
- Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring How AI Adoption in the Workplace Affects Employees: A Bibliometric and Systematic Review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- Sulthoni, Y., & Pandin, M. G. R. (2026). Artificial Intelligence in Human Resource Management and Its Impact on Employee Performance in Indonesian Companies: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10074758/v1>
- Thakur, S. (2025). Policy, Governance, and Technology: What Drives AI Readiness? An Empirical Study of 155 Countries. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6576371/v1>
- Thomas, G., Albishri, N., Islam, J. U., & Tanveer, M. (2025). Exploring the Determinants of Artificial Intelligence Adoption Intention in the SMEs of United Arab Emirates. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251395561>
- Venugopal, P. (2026). Evaluating AI Adoption Challenges in Healthcare Using a Multi-Criteria Decision-Making Approach: Implications for Predictive Risk Analytics. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 9. <https://doi.org/10.3389/frai.2026.1827586>
- Weinert, L., Müller, J., Svensson, L., & Heinze, O. (2022). Perspective of Information Technology Decision Makers on Factors Influencing Adoption and Implementation of Artificial Intelligence Technologies in 40 German Hospitals: Descriptive Analysis. *Jmir Medical Informatics*, 10(6), e34678. <https://doi.org/10.2196/34678>
- Yesuf, Y. M., & Fields, Z. (2025). Artificial Intelligence Adoption as a Driver of Innovation and Competitiveness in SMEs: A Bibliometric and Systematic Review. *F1000research*, 14, 1187. <https://doi.org/10.12688/f1000research.171494.1>