



ACADEMIA OAMENILOR DE ȘTIINȚĂ DIN ROMÂNIA

**COMPETIȚIA DE PROIECTE DE CERCETARE A ACADEMIEI  
OAMENILOR DE ȘTIINȚĂ DIN ROMÂNIA DESTINATĂ TINERILOR  
CERCETĂTORI „ AOȘR-TEAMS-III” EDIȚIA 2024-2025  
„ TRANSFORMAREA DIGITALĂ ÎN ȘTIINȚE”**

*Provocări și perspective ale managementului  
organizațiilor în noua paradigmă a transformării  
digitale*

- RAPORT INTERMEDIAR DE CERCETARE -

Domeniul științific: 9 Științe economice



ACADEMIA OAMENILOR DE ȘTIINȚĂ DIN ROMÂNIA



ECHIPA DE PROIECT





## INTRODUCERE

**Importanța temei** cu titlul „*Provocări și perspective ale managementului organizațiilor în noua paradigmă a transformării digitale*”, rezidă din faptul că transformarea digitală va accelera tot mai mult progresul economic și social, modelând astfel viitorul afacerilor. Utilizarea de noi tehnologii digitale a revoluționat lumea afacerilor și continuă să ofere organizațiilor noi perspective de dezvoltare și totodată, să determine noi provocări în funcție de care organizațiile își implementează noile strategii. În noua eră a transformării digitale, aceste strategii vor fi strâns legate de elemente precum: gradul de inovare prin valorificarea resurselor digitale, satisfacția clienților, obținerea de performanțe, gradul de competitivitate, formularea unor standarde specifice noilor tehnologii, dezvoltarea de noi abilități și competențe.

### *Întrebările cercetării*

Prin urmare, se poate observa că transformarea digitală este un proces inevitabil, care își va pune din ce în ce mai intens amprenta asupra societății, organizațiilor și indivizilor, inclusiv în calitatea lor de angajați. De asemenea, diverse arii ale managementului organizațiilor, precum procesele de muncă, comunicarea organizațională, cultura organizațională, managementul cunoștințelor, strategia s-au adaptat la rândul lor (într-o mai mare sau mai mică măsură) noilor realități specifice transformării digitale.

Prin intermediul activităților de cercetare realizate în cadrul proiectului, echipa de proiect urmărește să obțină răspunsuri la un set de întrebări cu privire la influența transformării digitale asupra managementului organizațiilor din România, dar și a oportunităților (și pericolelor) pe care aceasta le poate genera/favoriza:

- RQ1. Care a fost modul de manifestare și evoluția în timp a interesului științific pentru implicațiile manageriale ale transformării digitale a organizațiilor?*
- RQ2. Care este structura intelectuală, socială și conceptuală a ariei de cercetare?*
- RQ3. Care sunt cei mai importanți factori care au condus la transformarea digitală în organizații?*



*RQ4. Asupra căror elemente ale managementului organizației și în ce mod își exercită influența transformarea digitală?*

*RQ5. Ce opțiuni strategice poate adopta managementul organizațiilor din România pentru a pune în valoare oportunitățile oferite de transformarea digitală?*

### ***Scopul și obiectivele cercetării***

Scopul prezentului proiect este acela de a identifica care sunt efectele transformării digitale asupra managementului organizațiilor și de a ilustra care sunt principalele oportunități pe care transformarea digitală le poate oferi organizațiilor din România. În vederea atingerii acestui scop, au fost stabilite următoarele obiective ale cercetării:

#### *O1. Maparea ariei de cercetare privind implicațiile manageriale ale transformării digitale*

Acest obiectiv urmărește, prin intermediul analizei bibliometrice și a recenziei sistematice a literaturii, conturarea cadrului teoretic al cercetării, precum și identificarea unor potențiali factori determinanți, dimensiuni și implicații manageriale ale transformării digitale a organizațiilor.

#### *O2. Construirea și validarea unui index al transformării digitale a organizațiilor*

Relevanța acestui obiectiv rezultă din faptul că, în urma identificării factorilor determinanți ai transformării digitale, se urmărește să se dezvolte și să se valideze un ***index al transformării digitale*** care să poată fi calculat la nivel de organizație. Mai exact, prin intermediul analizelor documentelor relevante în domeniu și a cercetărilor efectuate prin proiect (analiza bibliometrică și recenzia sistematică), se urmărește să se identifice dimensiunile transformării digitale și să se creeze, pe baza acestora, un index al transformării digitale care să poată fi utilizat de către organizațiile din România pentru a-și evalua gradul de digitalizare. Totodată, acest index va fi utilizat în următoarele etape ale proiectului, în vederea evidențierii legăturilor transformării digitale cu alte concepte de interes.

#### *O3. Identificarea factorilor determinanți ai transformării digitale, a barierelor privind transformarea digitală din cadrul organizațiilor și a măsurii în care fiecare dintre*



*aceștia au condus la accelerarea/stagnarea transformării digitale a organizațiilor din România.*

Obiectivul propus constă în analiza și identificarea factorilor determinanți ai transformării digitale în cadrul organizațiilor din România, cu accent pe evaluarea barierelor ce pot influența procesul de transformare digitală. Astfel, acest obiectiv implică o investigație a contextului organizațional românesc în ceea ce privește adoptarea tehnologiilor digitale. Se urmărește identificarea și analiza factorilor cheie care influențează procesul de transformare digitală, evidențiindu-se atât elementele stimulative, cât și barierele ce pot împiedica evoluția acestui proces.

*O4. Analiza modului și a măsurii în care transformarea digitală influențează diverse elemente ale managementului organizațiilor din România.*

Prin intermediul acestui obiectiv se vor ilustra care sunt elementele specifice managementului organizațiilor românești asupra cărora își exercită cel mai mult influența transformarea digitală.

*O5. Oferirea de suport organizațiilor interesate să își evalueze stadiul și progresul în ceea ce privește transformarea digitală prin intermediul unei aplicații realizate în cadrul proiectului.*

Prin intermediul acestui obiectiv se urmărește facilitarea procesului de autoevaluare pentru organizații, oferindu-le o platformă digitală dedicată, care să permită analiza detaliată a nivelului lor de adoptare a tehnologiilor digitale, evidențierea ariilor în care se înregistrează progrese a celor care nu au atins încă nivelul așteptat, precum și posibilitatea de comparare cu organizații din același domeniu/având aceleași caracteristici.

*O6. Propunerea unor opțiuni strategice și bune practici, exemple de succes și lecții învățate la nivelul organizațiilor cu privire la transformarea digitală care să poată fi adoptate și în alte organizații care urmăresc accelerarea digitalizării.*

Acest obiectiv va evidenția, pe baza analizelor datelor secundare (studii de specialitate, rapoarte publicate de diverse instituții, etc.) și a rezultatelor cercetărilor empirice efectuate în



contextul proiectului (interviuri/focus grupuri, anchete, etc), care pot fi posibilele opțiuni strategice care ar putea fi adoptate de managementul organizațiilor din România pentru a pune în valoare oportunitățile oferite de transformarea digitală. În mod concret, aceste opțiuni strategice se vor concretiza prin oferirea de recomandări și seturi de bune practici cu privire la transformarea digitală care ar putea fi integrate în organizații românești în vederea accelerării procesului de digitalizare. Totodată, acest obiectiv prezintă relevanță și prin faptul că inventarierea bunelor practici în domeniul transformării digitale va permite identificarea principalelor tendințe ce caracterizează transformarea digitală a organizațiilor, evidențierea celor mai recente efecte ale transformării digitale asupra managementului organizațiilor, identificarea caracteristicilor comune ale organizațiilor care constituie exemple de bună practică în ceea ce privește transformarea digitală și contextualizarea activităților specifice transformării digitale a organizațiilor în condițiile actuale ale mediului extern și în mod particular la schimbările generate de efectele pandemiei Covid-19.

### **Activități desfășurate în cadrul proiectului**

În vederea atingerii corespunzătoare și în timp a obiectivelor complexe stabilite prin intermediul acestui proiect de cercetare, considerăm utilă o planificare riguroasă a activităților necesar a fi desfășurate. Astfel, în cele ce urmează este abordată cea de-a doua etapă aferentă primului raport intermediar al proiectului, după cum urmează:

**Etapa 3 (06.12.2024 – 30.06.2025).** În această etapă, s-au concretizat obiectivele 2,3 și 4, respectiv: **O2. Construirea și validarea unui index al transformării digitale a organizațiilor;** **O3. Identificarea factorilor determinanți ai transformării digitale, a barierelor privind transformarea digitală din cadrul organizațiilor dar și a transformării digitale a organizațiilor din România;** **O4. Analiza modului și a măsurii în care transformarea digitală influențează diverse elemente ale managementului organizațiilor din România.** În cadrul acestor obiective, au fost abordate activități precum: **A3.1. Realizarea anchetei;** **A3.2. Analiza datelor și testarea ipotezelor cercetării;** **A3.3. Identificarea dimensiunilor transformării digitale în vederea creării unui index al transformării digitale;** **A3.4. Pregătirea materialelor și diseminarea rezultatelor cercetării.**



## ACADEMIA OAMENILOR DE ȘTIINȚĂ DIN ROMÂNIA

În această etapă, împreună cu echipa de proiect, am finalizat o lucrare pe care am avut ocazia să o prezentăm în cadrul Conferinței Academiei Oamenilor de Știință din România (AOȘR).” În cele ce urmează, am să punctez aspectele principale din cadrul acestei lucrări.

### Rezumat

Lucrarea investighează nivelul de dezvoltare digitală al țărilor membre ale Uniunii Europene în perioada 2020–2024, pornind de la trei piloni centrali ai competitivității digitale: cunoștințele (knowledge), tehnologia (technology) și pregătirea pentru viitor (future readiness). Pe baza datelor furnizate de *World Digital Competitiveness Ranking* (IMD, 2024), studiul clasifică țările UE în cluster omogene, oferind o perspectivă cantitativă asupra decalajelor digitale din Europa. Rezultatele evidențiază existența a două grupuri distincte de state, confirmând disparități semnificative între Europa de Vest și Europa de Est în ceea ce privește digitalizarea.

### Scopul cercetării

Scopul acestui studiu este de a analiza comparativ profilurile digitale ale statelor membre ale Uniunii Europene, cu accent pe identificarea clusterelor de țări în funcție de nivelul de dezvoltare digitală, evaluat prin prisma a trei dimensiuni fundamentale: cunoștințe, tehnologie și capacitate de adaptare la viitor.

### Metodologie

Cercetarea se bazează pe o analiză cantitativă a datelor secundare extrase din *World Digital Competitiveness Ranking* (IMD, 2024) pentru 26 de state membre ale UE (excluzând Malta), acoperind perioada 2020–2024. Etapele metodologice includ:

- Analiza evoluției scorurilor pe cele trei dimensiuni ale competitivității digitale.
- Reprezentarea geografică a nivelului digitalizării la nivel european.
- Aplicarea unei **analize de tip cluster** (Two-Step Clustering în SPSS) pentru a grupa țările în funcție de scorurile lor.



- Testarea semnificației diferențelor dintre clustere prin intermediul **testului Mann-Whitney U**.

## **Importanța cercetării**

### *Contribuții practice:*

- Furnizează un instrument de diagnoză pentru factorii de decizie politică.
- Oferă suport pentru formularea politicilor publice și strategii naționale de digitalizare.

### *Contribuții teoretice:*

- Propune un cadru conceptual coerent pentru analiza competitivității digitale în UE.
- Aducă o dimensiune longitudinală (2020–2024) asupra dinamicii performanțelor digitale.
- Utilizează metode statistice avansate pentru a clasifica și compara statele membre.

## **Rezultate**

### 1. **Clasament 2024:**

- Țările cu cele mai bune performanțe digitale sunt: **Danemarca, Suedia, Olanda, Finlanda și Irlanda**.
- La polul opus se află: **România, Bulgaria, Grecia, Ungaria și Slovacia**.

### 2. **Rezultatele analizei de cluster:**

- **Cluster 1:** 10 țări cu performanță digitală scăzută – majoritatea din Europa Centrală și de Est.
- **Cluster 2:** 16 țări cu performanță medie și ridicată – în special din Europa de Vest și Nord.

### 3. **Diferențe semnificative** între clustere: Valorile celor trei dimensiuni (knowledge, technology, future readiness) sunt semnificativ mai mari în Clusterul 2 ( $p < 0.001$ pentru



toate variabilele); Se confirmă existența unui decalaj digital sistemic între regiunile estice și vestice ale UE.

În contextul transformărilor accelerate generate de digitalizare, inteligența artificială (AI) capătă un rol tot mai important în procesele de inovare și inițiere a afacerilor. Apariția unor instrumente accesibile de AI a redus barierele de intrare pentru tinerii antreprenori și a creat noi oportunități pentru dezvoltarea de afaceri digitale, flexibile și scalabile. Astfel, am realizat un chestionar ce își propune să investigheze modul în care percepțiile, competențele și atitudinile personale influențează **intenția de a demara o afacere digitală** în rândul utilizatorilor de tehnologie, cu accent pe integrarea inteligenței artificiale. Sunt explorate factori precum motivația antreprenorială, auto-eficacitatea, accesul la resurse, influențele sociale, precum și disponibilitatea de a adopta tehnologii AI în activități economice independente. Datele colectate vor contribui la înțelegerea profilului viitorului antreprenor digital și vor sprijini dezvoltarea de politici educaționale, inițiative de formare și strategii de susținere adaptate noilor realități tehnologice.

Chestionarul, după cum se poate observa în figura de mai jos., a fost completat de un număr de **peste 800 de respondenți**, ceea ce oferă un eșantion consistent pentru analiza tendințelor privind intenția antreprenorială digitală și deschiderea față de utilizarea inteligenței artificiale. Volumul răspunsurilor permite obținerea unor concluzii relevante din punct de vedere statistic și sociologic.



## Chestionar - Utilizarea instrumentelor de inteligență artificială în intenția antreprenorială digitală.

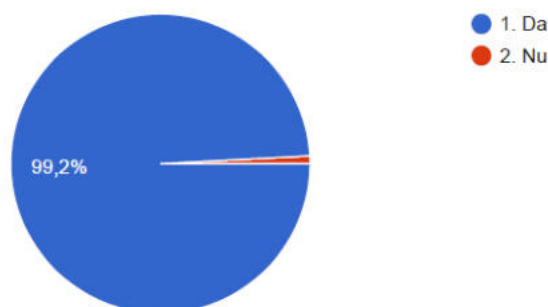
825 de răspunsuri

[Publică analizele](#)

Copiază

Doriți să participați la această cercetare?

825 de răspunsuri



Partea 1. Intenția antreprenorială digitală

Așadar, pe baza răspunsurilor colectate de la peste **800 de participanți**, concluziile preliminare evidențiază un interes crescut pentru inițierea de afaceri digitale, susținut de o deschidere semnificativă față de integrarea inteligenței artificiale în procesele antreprenoriale. Majoritatea respondenților demonstrează un nivel ridicat de auto-eficacitate digitală, competențe tehnologice de bază și motivație pentru inovație, indicând un potențial promițător pentru dezvoltarea antreprenoriatului digital în rândul populației tinere și educate. Totodată, factorii de influență socială și percepțiile pozitive asupra AI par să joace un rol important în consolidarea acestei intenții.