



Developing an Assessment Tool for Evaluating Organizational Documents in Transformation Initiatives: A Fuzzy DEMATEL Approach

Sajad Farsi 

Phd Student in Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Alireza Valyan *

Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Vahid Khashei
Varnamkhasti 

Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

In organizational transformation projects, documentation plays a vital role in guiding and supporting transformative actions. However, comprehensive and coherent tools for assessing the quality and adequacy of such documentation are lacking. This article presents and develops an evaluation tool based on 13 key criteria derived from an extensive literature review. Using the fuzzy DEMATEL technique, the interactions and degrees of influence among these criteria were

* Corresponding Author: a_valyan@sbu.ac.ir

How to Cite: Farsi, S. , Valyan, A. and Khashei Varnamkhasti, V. (2025). Developing an Assessment Tool for Evaluating Organizational Documents in Transformation Initiatives: A Fuzzy DEMATEL Approach. *Studies in Public Service Administration*, 3(8), 79 - 116. doi: 10.22054/spsa.2026.90667.1110

analyzed, and appropriate weights were assigned to each criterion. The tool was tested through a pilot study by evaluating organizational documents within an organizational transformation project. The results indicated generally low scores, revealing a significant gap between the current state of documentation and the requirements necessary for achieving transformation. The classification of the criteria into three dimensions—conceptual richness, empirical applicability, and transformative capacity—enabled a multidimensional analysis of documentation quality. In addition to providing a theoretical foundation, this tool offers practical guidance to organizations in both the public and private sectors, helping them improve their documentation to support organizational transformation initiatives better. Finally, the study discusses both theoretical and practical implications and offers suggestions for future research in this field.

Keywords: Document evaluation, Fuzzy DEMATEL, Organizational transformation, Strategic change, Transformational capacity.

1. Introduction

Implementing organizational transformation plans in Iranian organizations faces unique complexities. Therefore, understanding the organization is crucial as the first step in implementing a transformation plan. In this stage, the study and evaluation of organizational documents are crucial for understanding the organizational context. However, a review of the existing literature and practitioners' experience implementing organizational transformation plans shows that the lack of a framework for evaluating organizational documents can create numerous challenges in executing these plans. Additionally, the existing indicators are primarily intended to assess document quality and may not provide an accurate evaluation of organizational documents, especially in transformation projects. Therefore, this study aims to address the practical and theoretical challenges in this field by providing a

framework for evaluating organizational documents in transformation projects.

2. Literature Review

Knowledge and its development have become key topics in contemporary business literature. One essential tool for knowledge sharing within an organization is documentation capability (Zamani, 2015). A review of other studies, along with practitioners' experience in organizational transformation projects, reveals that organizational documents are of significant importance and can play a crucial role in facilitating knowledge sharing within an organization. Strategic planning documents, business models, documentation for the design and implementation of organizational processes, documents related to the establishment of management systems (such as ISO standards), customer segmentation and marketing documents, and more, are all vital organizational documents. These documents are crucial in understanding the current situation and gaining a true insight into the organization's conditions during the diagnostic phase of organizational transformation projects. Therefore, assessing the quality of these documents should be considered an essential part of the organizational transformation process. The importance of the quality of organizational documents has led to numerous studies across various fields, resulting in guidelines to address this issue. A significant portion of this research has focused on identifying the indicators and determining factors for information and documentation. For example, Grudzień & Hamrol (2016) identified the quality indicators of information in documents as follows: Comprehensiveness, Accuracy, Clarity, Applicability, Conciseness, Consistency, Correctness, and Currency. In addition, some organizational researchers have proposed other indicators for evaluating organizational documents in transformation projects. Some believe that one characteristic that should be considered in evaluating organizational documents is their problem-oriented nature (Hollenstein, Thurnheer, & Vogt, 2022). On the other hand, an

organizational document should have a theoretical framework and a scientific methodology (Ershova, Hohlov, & Shaposhnik, 2018). Another important feature of organizational documents is their data-driven nature (Duan, Edwards, & Dwivedi, 2019). Despite the efforts made, it can be observed that most of the existing indicators in the literature have been developed for assessing the quality of documents, and few studies have focused on identifying the evaluation indicators for organizational documents, especially in the context of transformation projects, as well as exploring the relationships between these indicators. This issue has posed challenges for researchers during the diagnostic phase of organizational transformation projects, as well as for organizational managers in decision-making. In other words, due to the lack of a coherent framework for evaluating organizational documents and the absence of connections among the existing indicators for assessing their quality, researchers are unable to leverage these documents in the organizational diagnosis phase fully. As a result, they develop an incomplete understanding of the organization's information and the actions taken within it.

3. Methodology

This research is applied in terms of its objectives and a descriptive survey in its data collection methods, falling under the category of qualitative studies. The research was conducted in three main steps: In the first step, the existing literature was reviewed and analyzed to identify and extract the evaluation criteria for organizational documents, and the relevant indicators were extracted and categorized. In the next step, the opinions of experts were used to identify the dependencies and influences among the components using the fuzzy DEMATEL approach. A questionnaire was distributed among 15 experts, including faculty members, implementers of organizational transformation plans, and organizational specialists. In the final step, the identified indicators were applied to evaluate organizational documents in one of the organizational transformation projects at a financial institution in Iran, serving as the case study. In

this context, and to develop a practical evaluation tool, weights were assigned to each identified indicator based on their placement in the DEMATEL analysis. Each document in the organization under study was evaluated against the indicators and their weights, and the results were presented.

4. Results

The findings of the present study indicate that 13 indicators can be used to evaluate organizational documents in transformation projects. These indicators include: the scientific nature of the problem identification process, the scientific nature of the theoretical framework, the scientific nature of the methodology/tools, adherence to formal and aesthetic standards, document up-to-date-ness, content validity of the document, reliability and credibility of the document, data-driven nature of the document creation process, consistency with other organizational documents, participatory nature of the document creation process, capacity for engaging organizational members, capacity for stimulating organizational changes, and alignment with higher-level documents. Additionally, the results of the fuzzy DEMATEL analysis showed that the scientific nature of the methodology and tools, as well as the problem identification process, have the greatest impact. At the same time, the document's reliability and credibility, and its capacity to stimulate organizational change, are most influenced among all indicators. Finally, the results from the weighting process and the application of this evaluation tool in a sample organizational transformation project in one of the financial institutions in Iran demonstrated that this tool can serve as an appropriate criterion for evaluating organizational documents in transformation projects. Specifically, some documents, such as the strategic planning document, showed better alignment with the indicators. In contrast, key documents, such as the comprehensive IT plan, did not score well on any of the evaluated indicators.

5. Discussion

The results of this study indicate that the evaluation indicators for organizational documents in transformation projects can be categorized into three dimensions: theoretical richness, practical application, and transformational capacity. Additionally, the indicators related to the scientific nature of the methodology/tools, the scientific nature of the problem identification process, the data-driven nature of the document creation process, the up-to-date-ness of the document, the participatory nature of the creation process, and the scientific nature of the theoretical framework—primarily considered in the early stages of document creation or evaluation—have a significant impact on the other indicators. This issue means that indicators that score highly can also influence other evaluation indicators.

6. Conclusion

These findings can serve as a useful guide for experts in organizational transformation projects and for organizational staff involved in document creation. One can understand which characteristics each document should possess. Accordingly, document creators should pay special attention to the aforementioned indicators to ultimately produce documents that are credible and impactful on other employees. Adhering to these indicators in creating organizational documents can equip the organization with valid, influential documents, laying the foundation for internal transformation.



چارچوبی برای ارزیابی مستندات سازمانی در طرح های تحول مبتنی بر رویکرد دیمتل فازی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سجاد فارسی 

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

علیرضا ولیان* 

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وحید خاشعی 
ورنامخواستی

چکیده

در پروژه‌های تحول سازمانی، مستندات نقش حیاتی در هدایت و پشتیبانی از اقدامات تحولی ایفا می‌کنند. با این حال، ابزارهای جامع و منسجمی برای ارزیابی کیفیت و میزان تناسب این مستندات وجود ندارد. این مقاله به ارائه و توسعه یک ابزار ارزیابی مبتنی بر ۱۳ معیار کلیدی می‌پردازد که از طریق مرور گسترده ادبیات استخراج شده‌اند. با به کارگیری تکنیک دیمتل فازی، تعاملات و میزان تأثیرگذاری این معیارها مورد تحلیل قرار گرفت و براین اساس، وزن‌های متناسب برای هر یک از آنها تعیین شد. این ابزار در قالب یک مطالعه پایلوت و با ارزیابی مستندات سازمانی در یک پروژه تحول سازمانی مورد آزمون قرار گرفت و نتایج حاکی از کسب نمرات عموماً پایین بود که نشان‌دهنده شکاف قابل توجه میان وضعیت فعلی مستندات و الزامات مورد نیاز برای تحقق تحول است. دسته‌بندی معیارها در سه بُعد غنای نظری، کاربردپذیری تجربی و ظرفیت تحول‌آفرینی امکان انجام یک تحلیل چندبعدی از کیفیت مستندات را فراهم ساخت. این ابزار علاوه بر ارائه بنیانی نظری، راهنمایی‌های عملی ارزشمندی را برای سازمان‌ها در هر دو بخش دولتی و خصوصی فراهم می‌کند تا بتوانند مستندات خود را به گونه‌ای بهبود دهند که پشتیبانی مؤثرتری از اقدامات تحول سازمانی داشته باشند. در پایان، این مطالعه به تبیین پیامدهای نظری و کاربردی پرداخته و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی در این حوزه ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی اسناد سازمانی، تحول سازمانی، تغییر استراتژیک، دیمتل فازی، ظرفیت تحول‌آفرینی.

مقدمه

در محیط رقابتی و پر تلاطم امروزی، شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. محیط سازمانی به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر پایداری و موجودیت سازمان تأثیر می‌گذارد. این در حالی است که تحولات سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات بیشترین نقش را در ایجاد تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نشده سازمان دارد (Maisyura, Aisyah, & Ilham, 2022). این گونه تغییرات موجب می‌شوند تا بین اهداف سازمان و عملکرد واقعی آن شکاف ایجاد شده و اولین انگیزه‌های تغییر و تحول را درون سازمان ایجاد می‌کند. در کنار این مسئله تغییرات دائم در محیط کسب و کار، تحول را برای بازنگری موقعیت راهبردی فعلی شرکت به منظور بازتعریف جایگاه خود در کسب و کار و توانمندسازی آن برای رقابت تحت شرایط جدید ضروری ساخته است (Holtström, 2022; Kirtley & O'Mahony, 2023).

به عقیده محققان تحول سازمانی شامل تغییر در ساختار و رفتار سازمان می‌شود (Vom Brocke et al., 2021). مفهوم تحول سازمانی با بهره‌گیری از علوم رفتاری نظیر روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، سازمان و محیطش و میان اجزاء سازمان نظیر استراتژی، ساختار و فرایندها رهنمودهایی را ارائه می‌دهد (جلیلیان و علم‌بیگی، ۱۴۰۱). تحول سازمانی به توانایی یک سازمان برای تغییر خود به منظور تضمین بقای طولانی‌مدت اشاره دارد. براین اساس تحول به یک تغییر بنیادین در بازارها و مشتریانی که یک سازمان به آنها خدمات می‌دهد و محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهد نیز گره خورده است. همچنین فرایند تحول سازمانی مستلزم تغییر عمده در امور داخل سازمان مانند ساختار، سیستم‌ها، کارکنان و فرهنگ سازمانی است (Davis et al., 2010)؛ بنابراین موفقیت و شکست در اجرای طرح‌های تحول سازمانی نه تنها به تصمیمات استراتژیک مدیران و شرایط محیط بستگی دارد، بلکه به فرایند تدوین نقشه راه تحول نیز مرتبط است (Neumann et al., 2018). در این راستا، یکی از گام‌های اساسی در فرایند تدوین طرح‌های تحول، شناخت وضع موجود سازمان است. این کار موجب می‌شود تا مدیران بتوانند نسبت به فرایندها و موقعیتی

که سازمان در آن قرار دارد شناخت کافی پیدا کنند و از این طریق وضع مطلوب سازمان را شناسایی و برنامه تحولی را بر اساس واقعیت‌های موجود تدوین کنند. در مرحله شناخت و بررسی وضع موجود سازمان نیز یکی از اقدامات مهم، بررسی اسناد سازمانی است. اسناد سازمانی گزارشی شفاف از فرایندها، قوانین و رویه‌های سازمان ارائه می‌دهند که تجزیه و تحلیل آن‌ها را با اهمیت می‌کند؛ لذا ارزیابی این اسناد در مرحله شناخت طرح‌های تحولی از اهمیت بسزایی برخوردار است و عدم بررسی این اسناد در این مرحله، می‌تواند به شکست اجرای طرح تحول درون سازمان منجر شود (Kameo & Whalen, 2015). به بیان دیگر هرچه کیفیت اسناد سازمانی بالاتر باشد، پایگاه دانش سازمانی و به تبع آن تصمیمات مدیران و مشاوران سازمان بخصوص در اجرای طرح‌های تحول دقیق‌تر بود خواهد بود. به همین دلایل، کیفیت مستندات سازمانی باید در قالب یک چارچوب منسجم و جامع مورد ارزیابی قرار گیرند.

به همین منظور با بررسی پیشینه موجود می‌توان برخی از چالش‌های عدم وجود چارچوب ارزیابی مستندات سازمانی در طرح‌های تحولی را در جدول ۱ خلاصه نمود.

جدول ۱. چالش‌های عدم وجود چارچوب ارزیابی مستندات سازمانی در طرح‌های تحول

چالش	توصیف	منبع
ارزیابی‌های ناسازگار	بدون معیارهای استاندارد، مدیران و مشاوران ممکن است مستندات را به روش‌های مختلف تفسیر کنند که این امر منجر به ارزیابی‌های ناهماهنگ، استراتژی‌های نامتوازن و توصیه‌های متناقض می‌شود.	(Barry et al, 2023; Nyitray & Reijerkerk, 2021)
سوگیری و اعمال نظر شخصی	ارزیابی‌های شهودی باعث می‌شوند که جنبه‌های ذهنی وارد تصمیم‌گیری شوند، جایی که سوگیری‌ها ممکن است با نادیده گرفتن مسائل حیاتی یا تأکید بیش از حد بر جنبه‌های خاص، فرایند تصمیم‌گیری را تحریف کنند.	(Sun et al, 2022)

ادامه جدول ۲.

منبع	توصیف	چالش
(Binarti & Fitriyana, 2022)	بدون چارچوب ارزیابی، جنبه‌های کلیدی مستندات ممکن است نادیده گرفته شوند که این امر منجر به درک ناقص از وضعیت فعلی و طراحی ناکافی برای وضعیت آینده می‌شود.	تحلیل ناقص
Pine & Chen, 2020;) Montoya & Morrison, 2019	فرایند ارزیابی غیرسیستماتیک ممکن است منجر به ناهماهنگی بین طرح تحول و اهداف سازمانی شود و منابع را بر روی مسائل کم‌اهمیت هدر دهد.	ناهماهنگی با اهداف سازمانی
Lines & Reddy) Vardireddy, 2017; Kim & Kankanhalli, 2009	اگر ارزیابی‌ها به دلیل ناسازگاری‌ها یا خودسرانه بودن فاقد اعتبار تلقی شوند، ممکن است منجر به مقاومت ذی‌نفعان شود و اجرای طرح تحول را مسدود کند.	مقاومت در برابر تغییر
Königstorfer &) (Thalman, 2022	عدم وجود معیارهای استاندارد مانع از مسئولیت‌پذیری میان ارزیاب‌ها، مشاوران و مدیران می‌شود؛ زیرا هیچ استاندارد روشنی برای تضمین کیفیت و یکپارچگی در فرایند ارزیابی وجود ندارد.	فقدان مسئولیت‌پذیری
Rybka & Bondar-) Nowakowska, 2013; (Zwikael & Ahn, 2011	بدون رویکرد ساختارمند، ریسک‌های حیاتی در پروژه‌های تحول ممکن است نادیده گرفته شوند که احتمال شکست پروژه را افزایش می‌دهد.	شناسایی ناکافی ریسک‌ها
Holm, 2022; Moy et) (al, 2021	تفسیرهای مختلف از مستندات می‌تواند منجر به ارتباطات ناهماهنگ در مورد نتایج و توصیه‌ها شود که باعث سردرگمی در میان ذی‌نفعان و پیچیده‌تر شدن تلاش‌های هماهنگی می‌گردد.	ارتباطات ناسازگار
(Miller et al, 2021)	بدون معیارهای ارزیابی استاندارد، نظارت بر اثربخشی تحول در طول زمان دشوار می‌شود که این امر مانع از اعمال تنظیمات به موقع و کاهش اثربخشی کلی می‌گردد.	دشواری در نظارت و کنترل استراتژی

با وجود نقش حیاتی که مستندات سازمانی در فاز شناخت طرح‌های تحولی ایفا می‌کنند، ادبیات موجود عمدتاً بر شناسایی شاخص‌های کیفیت اطلاعات برای این مستندات تمرکز دارد. با این حال، هنوز شکاف قابل توجهی در زمینه چارچوب‌های ارزیابی مستندات سازمانی در خصوص طرح‌های تحول وجود دارد؛ بنابراین، مطالعه حاضر قصد دارد این شکاف را با توسعه یک چارچوب منسجم برای ارزیابی مستندات سازمانی برطرف کند. در این راستا، مطالعه حاضر در صدد ارائه ابزارهای عملی و دیدگاه‌های نظری است که می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا مستندات خود را با نیازهای استراتژیک و عملیاتی مرتبط با طرح‌های تحول سازمانی همسو کنند. در نهایت، این چارچوب به گونه‌ای طراحی شده است که نه تنها چالش‌های مطرح شده در جدول ۱ را برطرف کند، بلکه اثر بخشی کلی طرح‌های تحول را در طیف وسیعی از سازمان‌ها بهبود بخشد.

مبانی نظری

دانش و توسعه آن، به یکی از موضوعات بااهمیت در ادبیات کسب و کار امروزی تبدیل شده است. امروزه سازمان‌ها بر این باورند که می‌توان مزایای رقابتی بلندمدتی را باتکیه بر دانش خلق و حفظ کرد. دیدگاه مبتنی بر دانش در مدیریت راهبردی خاطر نشان می‌کند که در بافتارهای رقابتی، منابع دانشی به عنوان عنصری کلیدی برای موفقیت بشمار می‌رود (Argote, 2012). به عبارت دیگر سازمان‌ها برای موفقیت در محیط کسب و کار باید به نحوه‌ای عمل کنند که دانش به یکی از شایستگی‌های محوری آن‌ها تبدیل و به پایه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار بدل گردد. این امر مگر با توجه به اصول مدیریت دانش بخصوص تسهیم دانش محقق نخواهد شد.

از سوی دیگر یکی از ابزارهای مهم برای تسهیم دانش در سازمان قابلیت مستندسازی است. مستندسازی به دسته‌ای از ابزارها، فرایندها و فناوری‌ها اشاره دارد که امکان استفاده و به کارگیری تجربیات فردی و گروهی را برای اهداف توسعه سازمانی فراهم می‌سازد و با ذخیره نمودن تجربه موجود در سازمان، هزینه تجربی آتی سازمان را تا حد زیادی کاهش می‌دهد (عربیون و همکاران، ۱۳۹۳). به بیان دیگر مستندسازی یعنی ثبت کردن، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری اطلاعات. مستندسازی مفهومی است

که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد و بر حفظ و نگهداری اطلاعات تکیه می‌کند. مستندسازی برقراری ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که تحقق آن مستلزم این است که فعالیت‌های موردنظر در جهت تأمین هدف یا اهداف خاصی سازماندهی و راهکارهای اجرایی و اقدام‌های ضروری راجع به هر فعالیت از قبل مشخص و تعریف شده باشد (زمانی، ۱۳۹۵). با توجه به مطالب بیان شده مشخص است که مستندات سازمانی از اهمیت بالایی برخوردارند و می‌توانند منجر به تسهیم دانش در سازمان شوند. سند برنامه‌ریزی راهبردی، مدل کسب‌وکار، مستندات طراحی و اجرای فرایندهای سازمانی، مستندات مربوط به استقرار نظام‌های مدیریتی (نظیر استانداردهای ایزو)، اسناد بخش‌بندی مشتریان و بازاریابی و... از جمله مستندات مهم سازمانی هستند که برای شناخت وضع موجود و درک واقعی از شرایط فعلی سازمان در فاز شناخت طرح‌های تحول‌سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردارند. به همین دلیل بررسی کیفیت این اسناد باید به‌عنوان بخش مهمی از فرایند تحول‌سازمانی مدنظر قرار گیرد.

کیفیت اطلاعات مستندات سازمانی را می‌توان به‌عنوان توانایی برآوردن نیازهای اعلام شده و ضمنی مصرف‌کننده اطلاعات تعریف نمود (Gustavsson & Wänström, 2009). با توجه به این تعریف می‌توان گفت کیفیت اطلاعات یک سند سازمانی وابسته به این است که یک سند تا چه میزان می‌تواند به مصرف‌کننده آن سند اطلاعات مناسبی را منتقل کند. به‌عبارت‌دیگر، اطلاعات موجود در یک سند، زمانی با کیفیت قلمداد می‌شود که اهداف نویسنده آن به‌درستی به مصرف‌کننده انتقال یابد (Struijk et al., 2023).

از سوی دیگر نقش مستندات سازمانی در تصمیم‌سازی مدیران زمانی برجسته می‌شود که اسناد در دسترس آن‌ها، از کیفیت مناسبی برخوردار باشد. کیفیت اسناد سازمانی فرای اهمیتی که در تصمیم‌سازی مدیران و همچنین به‌عنوان یکی از منابع مهم برای بررسی و شناخت سازمان در طرح‌های تحول‌سازمانی دارد، به یکی از مسائل بااهمیت در مباحث حکمرانی داده نیز تبدیل شده است. به عقیده محققان کیفیت اسناد سازمانی به‌طور ناملموس و غیرمستقیم پیامدهای قابل توجهی برای سازمان‌ها و ذی‌نفعان آن‌ها دارد. توانایی

سازمان برای پاسخ به بحران‌ها، بهبود قصد خرید مشتریان از سازمان و رضایت کارکنان تنها نمونه‌هایی از نتایج وجود اسناد باکیفیت در سازمان است (Alamsyah & Zhu, 2021; Wu et al., 2022). فرایندهای کسب و کار نیز بر کیفیت اطلاعات اسناد سازمانی متکی است و از این منظر اطلاعات به‌عنوان محصولی برای مدیریت و بهبود فرایندهای سازمان در نظر گرفته می‌شود. به همین منظور اگر کیفیت اسناد سازمانی از حد مطلوب بهره‌مند نباشد، می‌تواند به بی‌اعتمادی در سطح تاکتیکی، اثرگذاری نامطلوب بر تدوین استراتژی، نارضایتی ذی‌نفعان و افزایش هزینه‌های عملیاتی منجر شود (Struijk et al., 2023).

اهمیت مسئله کیفیت مستندات سازمانی باعث شده تا در این موضوع دستورالعمل‌های انجام کار در زمینه‌های مختلفی پژوهش‌های متعددی انجام شود. بخش قابل توجهی از این تحقیقات به شناسایی شاخص‌ها و عوامل تعیین‌کننده اطلاعات و مستندات پرداخته‌اند. Haug (2015) در پژوهش خود با بررسی شاخص‌های ارائه شده برای کیفیت اطلاعات اسناد، برای شناخت شاخص‌های کیفیت اطلاعات که با محیط‌های صنعتی متناسب باشند، چارچوبی ارائه کرده است. این چارچوب شامل پانزده بعد است که در پنج گروه شامل تطبیق اطلاعات با نیازمندی استفاده‌کننده^۱، مسائل بازنمایی اطلاعات^۲، مسائل کفایت محتوایی و زمانی اطلاعات^۳، مسائل اطمینان‌پذیری اطلاعات^۴ و مسائل دسترسی به اطلاعات^۵ تقسیم‌بندی شده است. (Batini & Scannapieco (2016) مدل کیفیت مستندات جاری در فرایندهای سازمان‌های دولتی را در سه شاخص تطابق محتوا با اهداف تهیه‌کننده سند^۶، استحکام و دقت سند روی نوع متن، محتوا، ساختار کلمات استفاده شده و شیوه نمایش متن معرفی کرده‌اند. (Ferrari et al. (2018) در تحقیق خود باهدف بررسی بهبود کیفیت مستندات فرایندهای کسب و کار در سازمان‌های دولتی، وضوح در

-
- 1 Intrinsic problems
 - 2 Representational problems
 - 3 Unmatched information
 - 4 Questionable information
 - 5 Inaccessible information
 - 6 Correspondence

متن و جامعیت درونی و بیرونی مستندات را جزء مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت اطلاعات در مستندات فرایندسازمانی شناسایی کرده‌اند. در پژوهش دیگری که توسط Grudzień & Hamrol (2016) انجام شده است، شاخص‌های کیفیت اطلاعات مستندات و تعاریف هریک از این مفاهیم را به شرح زیر ارائه کرده‌اند:

- جامعیت^۱: کفایت اطلاعات موجود در سند برای انجام اقدامات مدنظر تهیه‌کننده
 - دقت^۲: سطحی از جزئیات اطلاعات در خصوص یک فعالیت که برای اجرای صحیح آن ضروری است
 - وضوح^۳: شفافیت و برداشت یکسان از مفاهیم موجود در سند بر اساس هدف تهیه‌کننده
 - کاربردی بودن^۴: امکان استفاده از اطلاعات به صورت مستقیم در یک فعالیت
 - اختصار^۵: میزان ارائه اطلاعات در ارتباط با محدوده یک موضوع در سند و پرهیز از ارائه اطلاعات اضافی در خارج از محدوده موضوع
 - سازگاری^۶: میزان عاری بودن سند از تناقضات بین پیام‌های مختلف موجود در آن
 - صحت^۷: میزان عاری بودن سند از خطاهایی که می‌تواند در پیام‌های آن وجود داشته باشد
 - ثبات^۸: میزان اعتماد به بروز بودن اطلاعات و اینکه آیا اطلاعات موجود در سند نشان‌دهنده آخرین وضعیت موجود است یا خیر.
- Ge et al. (2011) ارزیابی اسناد سازمانی را مبتنی بر ارزیابی کیفیت اطلاعات این اسناد دانسته و شاخص‌های ارزیابی کیفیت اطلاعات اسناد سازمانی را در چهار دسته طبقه‌بندی کردند:

-
- 1 Comprehensiveness
 - 2 Accuracy
 - 3 Clarity
 - 4 Applicability
 - 5 Conciseness
 - 6 Consistency
 - 7 Correctness
 - 8 Currency

- فراگیری^۱: این شاخص نشان‌دهنده میزان دسترسی و بازیابی اطلاعات است. فراگیر بودن شامل ابعاد دسترسی به اطلاعات^۲ و امنیت و حفاظت از اطلاعات^۳ است.
 - بستر یا زمینه^۴: این شاخص نشان‌دهنده میزان مرتبط و مفید بودن اطلاعات است. ارتباط اطلاعات^۵ در یک زمینه خاص تنها بعد شناسایی شده برای این شاخص است.
 - ویژگی‌ها^۶: این شاخص میزان مطابقت اطلاعات با مشخصات آن را اندازه‌گیری می‌کند. مشخصات اطلاعات یک سند با مراجعی که اطلاعات از آن استخراج شده توصیف می‌شود. این شاخص شامل ابعاد بی‌نقص بودن^۷ و به‌هنگام بودن^۸ است.
 - انتظارات^۹: این شاخص مبین کیفیت ادراک شده توسط کاربر از اطلاعات یک سند مانند عینیت و باورپذیری است. این شاخص شامل ابعاد قابل درک بودن^{۱۰}، قابلیت اطمینان یا پایایی^{۱۱}، سهولت در به‌کارگیری^{۱۲} و عینیت^{۱۳} از جمله ابعاد این شاخص هستند.
- علاوه بر این موارد، برخی از محققان سازمانی شاخص‌های دیگری را برای ارزیابی مستندات سازمان در طرح‌های تحول‌سازمانی پیشنهاد کرده‌اند. برخی معتقدند که یکی از ویژگی‌هایی که باید در ارزیابی اسناد سازمانی مورد توجه قرار گیرد، مسئله‌محور بودن یک سند است. به عبارتی دیگر یک سند باید برای پاسخ به یک مسئله‌سازمانی تهیه شده باشد و تهیه‌کننده آن سند در پی پاسخ به آن مسئله بوده و دلایل خود را مبنی بر وجود این مسئله تبیین کرده باشد. اگر اسناد سازمان مسئله‌محور باشند و برای پاسخ به مسائل و چالش‌ها تهیه شوند، نقطه شروع بسیار خوبی برای محققان در مرحله شناخت طرح‌های تحول‌سازمانی خواهد بود؛ زیرا به شناخت هرچه بهتر محقق نسبت به چالش‌ها و مسائل

-
- 1 Acquisition
 - 2 Accessibility
 - 3 Security
 - 4 Context
 - 5 Relevance
 - 6 Specification
 - 7 Integrity
 - 8 Timeliness
 - 9 Expectation
 - 10 Understandability
 - 11 Reliability
 - 12 Ease Of Manipulation
 - 13 Objectivity

سازمان کمک می کند (Hollenstein et al., 2022; Khitskov et al., 2017; Sousa & Rocha, 2019). همچنین یک سند سازمانی باید از یک چارچوب نظری و روش شناسی علمی برخوردار باشد؛ یعنی در تهیه آن باید روش تحقیق آن و پیشینه علمی مطالب بیان شده توسط تهیه کننده سند مشخص باشد تا بتوان به نتایج آن سند اعتبار بخشید و در برنامه ریزی طرح های تحول سازمانی از آن ها کمک گرفت (Ershova et al., 2018). یکی دیگر از ویژگی هایی که باید در ارزیابی اسناد سازمانی در طرح های تحول سازمان مورد توجه قرار گیرد، داده محور بودن اسناد است. تحقیقات نشان داده است که استفاده از داده ها تأثیر مثبتی بر فرایند تصمیم گیری و نتایج مرتبط دارد یا به عبارتی کیفیت تصمیمات مدیران دارد (Duan et al., 2019). به همین دلیل اسناد سازمان باید با استفاده از داده های معتبر و بروز تهیه شوند. این امر به مجریان طرح های تحول سازمانی کمک می کند تا شناختی دقیق و مبتنی بر داده های واقعی درون سازمان بدست آید (Korherr et al., 2022; Osman et al., 2022).

پیشینه پژوهش

شاخص های شناسایی شده برای ارزیابی کیفیت اسناد سازمانی را می توان به صورت جدول ۲ نشان داد.

جدول ۳. شاخص های ارزیابی کیفیت اسناد سازمانی

ردیف	شاخص	منبع	ردیف	شاخص	منبع
۱	صحت و روایی ^۱	(Stvilia, Gasser, Twidale, & Smith, 2007), (Chen, Hailey, Wang, & Yu, 2014)	۲	انسجام ^۲	(Stvilia et al., 2007), (Smart, 2002), (Ferrari et al., 2018)
۳	میزان پیچیدگی و سختی اطلاعات ^۳	Stvilia et al., (2007)	۴	سازگاری معنایی و ساختاری	(Stvilia et al., 2007), (Chen et al., 2014), (Haug, 2015)

1 Validity

2 Cohesiveness

3 Complexity

ادامه جدول ۴.

منبع	شاخص	ردیف	منبع	شاخص	ردیف
(Stvilia et al., 2007), (Wang, Hailey, & Yu, 2011), (Smart, 2002)	صراحت ^۲	۶	(Stvilia et al., 2007), (Chen et al., 2014), (Ebbbers et al., 2022), (Walker et al., 2017), (Haug, 2015)	روزآمد بودن ^۱	۵
(Stvilia et al., 2007), (Chen et al., 2014), (Wang et al., 2011), (Haug, 2015)	مرتبط بودن	۸	(Stvilia et al., 2007), (Chen et al., 2014), (Wang et al., 2011), (Haug, 2015), (Struijk et al., 2023)	دسترس پذیری ^۳	۷
(Chen et al., 2014), (Haug, 2015)	قابلیت اطمینان، اعتبار و پایایی	۱۰	(Chen et al., 2014), (Wang et al., 2011), (Smart, 2002), (Walker et al., 2017)	دقت	۹
(Chen et al., 2014), (Haug, 2015)	امن بودن	۱۲	(Chen et al., 2014), (Lee, Strong, Kahn, & Wang, 2002)	بی نقص بودن	۱۱
(Chen et al., 2014), (Walker et al., 2017), (Grudzień & Hamrol, 2016)	سهولت در به کارگیری	۱۴	(Chen et al., 2014)	انطباق با سایر اسناد ^۴	۱۳
(Chen et al., 2014), (Haug, 2015)	داده‌محوری ^۶	۱۶	(Chen et al., 2014), (Walker et al., 2017), (Haug, 2015), (Struijk et al., 2023)	سهولت در فهم ^۵	۱۵

-
- 1 Currency or up to date
 - 2 Precision
 - 3 Accessibility
 - 4 Concordance
 - 5 Ease with understanding or Comprehensible
 - 6 Data-driven or Meeting data standards

ادامه جدول ۵.

منبع	شاخص	ردیف	منبع	شاخص	ردیف
(Chen et al., 2014), (Wang et al., 2011), (Smart, 2002), (Ebbers et al., 2022)	وضوح و شفافیت ^۲	۱۸	(Chen et al., 2014), (Wang et al., 2011), (Smart, 2002), (Walker et al., 2017), (Struijk et al., 2023)	به کارگیری استانداردهای ظاهری ^۱	۱۷
(Wang et al., 2011), (Ferrari et al., 2018), (Grudzień & Hamrol, 2016)	جامعیت	۲۰	(Chen et al., 2014)	مبتنی بر روش‌شناسی علمی	۱۹
(Haug, 2015)	باورپذیر بودن	۲۲	Wang et al.,) (2011)	مسئله محور بودن	۲۱
(Lee et al., 2002)	مبتنی بر چارچوب نظری	۲۴	(Haug, 2015), (Struijk et al., 2023)	عینیت داشتن	۲۳
(Lee et al., 2002)	ذکر جزئیات ^۴	۲۶	(Lee et al., 2002)	عدم سوگیری در گزارش نتایج ^۳	۲۵
			Afful-Dadzie,) Afful-Dadzie, & (Egala, 2023	توجیه‌پذیری ^۵	۲۷

با نگاهی به موارد فوق می‌توان دریافت که علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، اکثر شاخص‌های موجود در ادبیات برای ارزیابی کیفیت اسناد توسعه یافته‌اند و پژوهش‌های اندکی به شناسایی شاخص‌های ارزیابی مستندات سازمانی، به‌ویژه در زمینه طرح‌های تحولی، و همچنین کشف رابطه بین این شاخص‌ها پرداخته‌اند. این مسئله موجب شده تا محققان در مراحل شناخت طرح‌های تحول سازمانی و همچنین مدیران سازمان‌ها در خصوص تصمیم‌گیری در این زمینه با چالش‌های متعددی مواجه شوند. به عبارت دیگر به

-
- 1 Use of standards
 - 2 Transparency
 - 3 Freedom from bias
 - 4 Level of detail
 - 5 justifiability

دلیل عدم وجود یک چارچوب منسجم برای ارزیابی اسناد سازمان و عدم برقراری ارتباط میان شاخص‌های موجود برای ارزیابی کیفیت آن‌ها، محققان در مرحله شناخت سازمانی نمی‌توانند از این اسناد بهره‌چندانی ببرند و به همین دلیل شناخت ناقصی نسبت به اطلاعات سازمان و همچنین اقدامات صورت گرفته در سازمان پیدا خواهند کرد؛ بنابراین ارائه چنین چارچوبی، اولاً می‌تواند به محققان در شناخت سازمان در طرح‌های تحول سازمانی کمک کند. ثانیاً به طور متقابل نقشه راهی برای تهیه‌کنندگان اسناد و همچنین محققان سازمانی پدید می‌آورد تا گزارش‌ها و اسناد تهیه شده را مبتنی بر این چارچوب تهیه کنند. در نهایت وجود چنین ابزاری می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها در مرحله اجرای طرح‌های تحول سازمانی بسیار مفید باشد و کیفیت این تصمیمات را ارتقا ببخشد. براین اساس، این پژوهش باهدف تلاش برای مشارکت در پرکردن این خلأ نظری و کمک به توسعه دلالت‌های یافته‌های آن در حوزه عمل طراحی و پیاده‌سازی شده است.

روش

این پژوهش به دنبال شناسایی شاخص‌های ارزیابی کیفیت اسناد سازمانی، کشف ارتباط بین آن‌ها و ارائه چارچوبی برای ارزیابی اسناد سازمانی در طرح‌های تحول سازمانی است؛ بنابراین این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی - پیمایشی بشمار می‌رود. این پژوهش در سه گام اصلی اجرا شده است: در گام اول به منظور شناسایی و استخراج شاخص‌های ارزیابی اسناد سازمانی، پیشینه و ادبیات موجود در این زمینه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و شاخص‌های مدنظر استخراج و دسته‌بندی گردید. پس از شناسایی شاخص‌های ارزیابی کیفیت مستندات سازمانی و در گام بعدی این پژوهش، از نظرات خبرگان برای شناسایی میزان وابستگی و تأثیرگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. بدین منظور باید مؤلفه‌های شناسایی شده در گام قبل به صورت دوه‌دو با هم مقایسه می‌شدند تا نحوه ارتباط آنها با یکدیگر به لحاظ تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مشخص گردد. برای این انجام این مقایسه‌ها نیاز به افرادی است که سابقه حضور در طرح‌های تحول سازمانی را داشته باشند، نسبت به اسناد سازمانی آشنایی کافی را داشته باشند و بتوانند نظرات قابل‌پذیرشی در خصوص اثرات شاخص‌های

شناسایی شده بر یکدیگر ارائه دهند. از میان روش‌های مختلف قابل استفاده برای مقایسه‌های زوجی نظیر روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱، روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری^۲، روش فرایند تحلیل شبکه‌ای^۳ و روش ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری^۴، روش دیمتل انتخاب گردید. روش دیمتل در مقایسه با سایر روش‌های مقایسه زوجی از دو مزیت اصلی برخوردار است: نخست آنکه این روش (به‌ویژه در مقایسه با ANP) روشنی و شفافیت بیشتری در انعکاس ارتباطات متقابل میان مجموعه‌های وسیعی از اجزاء دارد؛ به طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. دوم آنکه با تقسیم‌بندی مجموعه وسیعی از عوامل پیچیده در قالب گروه‌های علت - معلولی، تصمیم‌گیرنده در شرایط مناسب‌تری از درک روابط قرار می‌گیرد و این موضوع سبب شناخت بیشتری از جایگاه عوامل و نقشی که در جریان تأثیرگذاری متقابل دارند، می‌شود. برای همین موضوع است که این روش در مطالعات بسیاری در سال‌های گذشته در موارد مشابه این پژوهش بکار گرفته شده است. به‌منظور گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه دیمتل طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت. مقیاس این پرسش‌نامه از صفر (بدون تأثیر) تا چهار (تأثیر خیلی زیاد) در نظر گرفته شد. بر اساس روش‌شناسی دیمتل، داده‌های گردآوری شده مورد تحلیل قرار گرفتند و شاخص‌ها بر اساس سطح تعامل (D+R) و مقادیر تأثیر خالص (D-R) در یک فضای دوبعدی جانمایی شدند. ماتریس ایجاد شده شامل چهار بعد است که هر یک از این ابعاد را می‌توان به صورت زیر در نظر گرفت:

- ربع بالا سمت راست: (D+R) زیاد و (D-R) مثبت = محرک‌های کلیدی
- ربع بالا سمت چپ: (D+R) زیاد و (D-R) منفی = تحت تأثیر مضاعف
- ربع پایین سمت راست: (D+R) کم و (D-R) مثبت = محرک‌های جزئی
- ربع پایین سمت چپ: (D+R) کم و (D-R) منفی = اثرات جزئی

1 Analytical Hierarchical Process (AHP)
 2 Interpretive Structural Modelling (ISM)
 3 Analytical Network Process (ANP)
 4 Decision Making Trial and Evaluation (DEMATEL)

در گام نهایی این پژوهش شاخص‌های شناسایی شده در راستای ارزیابی اسناد سازمانی در یکی از طرح‌های تحول سازمانی به عنوان یک مطالعه نمونه^۱ بکار گرفته شدند. در همین راستا و برای توسعه یک ابزار ارزیابی عملی، به هریک از شاخص‌های شناسایی شده بر اساس جانمایی آن‌ها در تحلیل دیمتل وزن‌هایی اختصاص داده شد. امتیازدهی به هر ربع^۲ بر اساس زیر است:

- ربع بالا سمت راست: qs=4
- ربع بالا سمت چپ: qs=3
- ربع پایین سمت راست: qs=2
- ربع پایین سمت چپ: qs=1

در نهایت برای هر شاخص i وزن نهایی (fwi) بر اساس فرمول زیر محاسبه گردید:

$$fwi = \frac{qsi \times Di}{\sum_i(qsi \times Di)} \quad \text{رابطه (۱)}$$

براین اساس هریک اسناد موجود در سازمان مورد مطالعه منطبق با شاخص‌ها و وزن‌دهی آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج آن ارائه گردید.

یافته‌ها

از آنجایی که هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای ارزیابی اسناد سازمانی در طرح‌های تحول سازمانی است، در نخستین گام با بررسی پیشینه پژوهش موجود در این زمینه، شاخص‌های ارزیابی کیفیت مستندات سازمانی در طرح‌های تحول استخراج گردید. پس از آن روایی صوری این شاخص‌ها با استفاده از نظر یک نفر از خبرگان دانشگاهی و یک نفر از خبرگان اجرایی بررسی و تأیید گردید. جدول ۳ فهرست ۱۳ شاخص نهایی شناسایی شده را نشان می‌دهد.

1 Pilot Study

2 Quadrant Scoring (QS)

جدول ۶. شاخص‌های ارزیابی کیفیت مستندات سازمانی در طرح‌های تحول

ردیف	شاخص	توصیف
۱	علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	رویکرد سیستماتیک و علمی برای شناسایی مسائل سازمانی را ارزیابی می‌کند.
۲	علمی بودن چارچوب نظری	دقت و ارتباط چارچوب نظری مورداستفاده در اسناد سازمانی را ارزیابی می‌کند.
۳	علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	اعتبار علمی و تناسب روش‌ها و ابزارهای موجود در اسناد را بررسی می‌کند.
۴	رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	اطمینان حاصل می‌کند که اسناد با استانداردهای رسمی، زیبایی‌شناختی و ساختاری مطابقت دارند.
۵	روزآمد بودن سند	ارزیابی می‌کند که آیا سند منعکس‌کننده جدیدترین اطلاعات و شیوه‌ها است یا خیر.
۶	روایی محتوایی سند	دقت محتوای سند را در انعکاس نیازهای سازمانی ارزیابی می‌کند.
۷	پایایی و اعتبار سند	اطمینان حاصل می‌کند که اطلاعات سند قابل اعتماد، سازگار و معتبر است.
۸	داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	میزان توسعه سند بر اساس داده‌ها و شواهد تجربی را ارزیابی می‌کند.
۹	سازگاری با سایر اسناد سازمانی	انطباق و ادغام سند با سایر اسناد سازمانی را ارزیابی می‌کند.
۱۰	مشارکتی بودن فرایند تدوین	مشارکت ذی‌نفعان در فرایند توسعه سند را ارزیابی می‌کند.
۱۱	ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان	توانایی سند را برای درگیرکردن و مشارکت‌دادن اعضاء سازمان ارزیابی می‌کند.
۱۲	ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی	پتانسیل سند را برای شروع و تشویق تغییرات سازمانی ارزیابی می‌کند.
۱۳	هم‌راستایی با اسناد بالادستی	اطمینان حاصل می‌کند که سند با سیاست‌ها و استراتژی‌های کلی نهادهای سطح بالاتر هماهنگ است.

در گام بعد و پس از شناسایی شاخص‌های ارزیابی مستندات سازمانی در طرح‌های تحول، به منظور کشف ارتباط میان این شاخص‌ها از منظر میزان وابستگی و تأثیرگذاری میان آن‌ها، پرسش‌نامه دیمتل طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت. با بررسی ادبیات

ارائه چارچوبی برای ارزیابی مستندات سازمانی در طرح‌های ... | فارسی و همکاران | ۱۰۱

روش دیمتل می‌توان دریافت که تعداد خبرگان برای تکمیل پرسش‌نامه و مشارکت در یک پژوهش دارای محدودیت مشخصی نیست. با این وجود برای حصول اطمینان بیشتر در خصوص تعداد خبرگان مورد نیاز، پرسش‌نامه در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار گرفت و تکمیل گردید. جدول ۴ خلاصه مشخصات مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسش‌نامه دیمتل را نشان می‌دهد.

جدول ۷. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	عضو هیئت‌علمی (۶ نفر)	دارای سمت اجرایی (۹ نفر)	کل (۱۵ نفر)
سن (سال)	میانگین سنی محدوده سنی افراد	۴۶ ۴۲ الی ۵۳	۳۷ ۲۶ الی ۵۳
جنسیت (نفر)	زن مرد	۰ ۶	۴ ۱۱
تخصص	مدیریت فناوری اطلاعات	۰	۴
	مدیریت استراتژیک	۱	۳
	معماری سازمانی	۰	۲
	مدیریت دولتی	۲	۲
	مدیریت منابع انسانی	۱	۱
	مدیریت بازاریابی	۰	۱
	مدیریت پروژه	۱	۱
	مهندسی صنایع	۱	۱
	میانگین	۱۶/۵	۱۳/۵
سابقه کار (سال)	محدوده سابقه	۱۲ الی ۲۱	۳ الی ۱۹
			۱۴/۶ ۳ الی ۲۱

پس از گردآوری نظرات خبرگان، ماتریس ارتباط مستقیم از میانگین امتیازات خبرگان به دست آمد (جدول ۵).

جدول ۸. ماتریس ارتباط مستقیم ناشی از نظرات خبرگان

شاخص‌های شناسایی شده	علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	علمی بودن چارچوب نظری	علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	روزآمد بودن سند	روایی محتوایی سند	پایایی و اعتبار سند	داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	سازگاری با سایر اسناد سازمانی	مشارکتی بودن فرایند تدوین	ظرفیت درگیرسازی اعضا، سازمان	ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی	هم‌راستایی با اسناد بالادستی
علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	-	۱/۸۷	۲/۶۷	۰/۸۷	۱/۸۷	۲/۰۰	۲/۱۳	۱/۴۷	۱/۲۰	۱/۸۰	۱/۶۰	۲/۳۳	۱/۷۳
علمی بودن چارچوب نظری	۲/۱۳	-	۲/۲۰	۱/۴۰	۱/۶۷	۲/۴۷	۲/۳۳	۱/۵۳	۰/۶۷	۰/۹۳	۱/۲۷	۱/۴۷	۱/۲۰
علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	۲/۲۷	۱/۸۷	-	۱/۸۷	۱/۸۰	۳/۴۰	۳/۵۳	۲/۱۳	۱/۰۷	۲/۰۰	۱/۶۷	۱/۶۷	۱/۴۰
رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	۰/۴۰	۰/۴۰	۰/۶۰	-	۰/۶۷	۱/۰۰	۰/۹۳	۰/۴۰	۰/۷۳	۰/۲۷	۰/۵۳	۰/۶۰	۰/۶۷
روزآمد بودن سند	۱/۴۰	۱/۱۳	۱/۵۳	۱/۳۳	-	۲/۳۳	۲/۱۳	۱/۱۳	۱/۸۷	۱/۰۰	۱/۶۰	۱/۸۷	۱/۸۷
روایی محتوایی سند	۱/۰۷	۰/۸۰	۲/۰۷	۰/۸۷	۱/۴۷	-	۲/۴۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۸۷	۱/۲۷	۱/۵۳	۱/۲۰
پایایی و اعتبار سند	۱/۰۷	۱/۰۷	۲/۳۳	۰/۶۷	۲/۰۰	۲/۱۳	-	۱/۷۳	۱/۰۰	۰/۷۳	۱/۵۳	۱/۵۳	۱/۰۷
داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	۲/۴۷	۱/۶۰	۱/۹۳	۰/۹۳	۱/۸۷	۲/۴۰	۳/۰۰	-	۱/۰۷	۱/۲۷	۱/۶۰	۱/۷۳	۰/۶۷
سازگاری با سایر اسناد سازمانی	۰/۸۷	۰/۴۰	۰/۸۷	۰/۶۷	۱/۳۳	۰/۶۷	۱/۲۰	۰/۶۰	-	۰/۷۳	۱/۴۷	۱/۶۰	۲/۵۳
مشارکتی بودن فرایند تدوین	۱/۷۳	۰/۴۷	۱/۱۳	۰/۵۳	۱/۱۳	۲/۴۷	۲/۶۷	۰/۸۰	۱/۴۷	-	۳/۴۰	۳/۳۳	۰/۹۳
ظرفیت درگیرسازی اعضا، سازمان	۰/۴۰	۰/۴۰	۰/۷۳	۰/۴۰	۱/۰۰	۱/۲۰	۱/۸۰	۰/۸۷	۱/۴۷	۳/۰۰	-	۳/۵۳	۰/۹۳
ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی	۰/۲۷	۰/۴۰	۰/۶۰	۰/۵۳	۰/۹۳	۱/۱۳	۱/۱۳	۱/۵۳	۰/۸۰	۲/۹۳	۳/۶۷	-	۰/۵۳
هم‌راستایی با اسناد بالادستی	۱/۴۷	۰/۸۷	۰/۸۰	۰/۷۳	۱/۹۳	۱/۴۰	۱/۵۳	۰/۷۳	۲/۶۷	۰/۶۷	۱/۵۳	۱/۵۳	-

سپس بر اساس مراحل روش‌شناسی روش دیمتل، جهت نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم از رابطه $N = k \times M$ استفاده گردید که در آن M ماتریس ارتباط مستقیم، N ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده و ضریب k ، معکوس بزرگ‌ترین عدد سطر و ستون در ماتریس ارتباط مستقیم است. پس از نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم، ماتریس ارتباطات کل از رابطه $T = N \times (I - N)^{-1}$ به دست می‌آید که در این رابطه I همان ماتریس یکه است (جدول ۶).

جدول ۹. ماتریس ارتباطات کل

شاخص‌های شناسایی شده	علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	علمی بودن چارچوب نظری	علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	روزآمد بودن سند	روایی محتوایی سند	پایایی و اعتبار سند	داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	سازگاری با سایر اسناد سازمانی	مشارکتی بودن فرایند تدوین	ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان	ظرفیت تحرک تغییرات سازمانی	هم‌راستایی با اسناد بالادستی
علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	۱/۱۶	۰/۲۰	۰/۲۹	۰/۱۶	۰/۲۶	۰/۳۰	۰/۳۲	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۲۵	۰/۲۹	۰/۳۱	۰/۲۱
علمی بودن چارچوب نظری	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۲۵	۰/۱۶	۰/۲۴	۰/۲۹	۰/۳۰	۰/۱۸	۰/۱۶	۰/۲۱	۰/۲۵	۰/۲۶	۰/۱۸
علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	۰/۲۶	۰/۲۱	۰/۲۱	۰/۲۰	۰/۲۸	۰/۳۷	۰/۳۹	۰/۲۳	۰/۲۰	۰/۲۸	۰/۳۲	۰/۳۲	۰/۲۲
رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۱۰	۰/۰۵	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۹
روزآمد بودن سند	۰/۲۰	۰/۱۶	۰/۲۳	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۲۸	۰/۲۹	۰/۱۷	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۲۰
روایی محتوایی سند	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۲۳	۰/۱۳	۰/۲۰	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۸	۰/۲۲	۰/۲۳	۰/۱۶
پایایی و اعتبار سند	۰/۱۸	۰/۱۶	۰/۲۵	۰/۱۳	۰/۲۴	۰/۲۷	۰/۲۱	۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۱۷
داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	۰/۲۶	۰/۱۹	۰/۲۷	۰/۱۶	۰/۲۶	۰/۳۱	۰/۳۵	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۲۸	۰/۲۹	۰/۱۸
سازگاری با سایر اسناد سازمانی	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۱۸
مشارکتی بودن فرایند تدوین	۰/۲۰	۰/۱۳	۰/۲۱	۰/۱۳	۰/۲۰	۰/۲۸	۰/۳۱	۰/۱۵	۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۳۲	۰/۳۳	۰/۱۷
ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۲۰	۰/۲۴	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۲۶	۰/۱۷	۰/۳۰	۰/۱۴
ظرفیت تحرک تغییرات سازمانی	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۶	۰/۱۸	۰/۲۰	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۲۴	۰/۲۸	۰/۱۶	۰/۱۲
هم‌راستایی با اسناد بالادستی	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۲۳	۰/۱۳	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۲۶	۰/۲۱	۰/۱۱

در مرحله بعدی، بر اساس مجموع سطرهای ماتریس ارتباطات کل (D) و مجموع ستون‌های این ماتریس (R) و بر اساس آن‌ها دو مؤلفه D+R و D-R محاسبه می‌شوند (جدول ۷).

جدول ۱۰. محاسبه شاخص‌های وابستگی و تأثیرگذاری

شاخص‌های شناسایی شده	D	R	D+R	D-R
علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	۳/۱۵	۲/۲۷	۵/۴۲	۰/۸۸
علمی بودن چارچوب نظری	۲/۸۱	۱/۸۱	۳/۶۲	۱/۰۰
علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	۳/۵۱	۲/۶۷	۵/۱۸	۰/۸۴
رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	۱/۲۲	۱/۷۲	۲/۹۴	-۰/۵۰
روزآمد بودن سند	۲/۷۸	۲/۶۵	۵/۴۳	۰/۱۳
روایی محتوایی سند	۲/۴۰	۳/۱۴	۵/۵۴	-۰/۷۵
پایایی و اعتبار سند	۲/۶۵	۳/۴۲	۶/۰۶	-۰/۷۷
داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	۳/۱۱	۱/۹۸	۴/۰۹	۱/۱۳
سازگاری با سایر اسناد سازمانی	۱/۹۰	۲/۱۳	۳/۰۲	-۰/۲۳
مشارکتی بودن فرایند تدوین	۲/۷۸	۲/۶۱	۵/۳۹	۰/۱۷
ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان	۲/۳۱	۳/۱۷	۵/۴۷	-۰/۸۶
ظرفیت تحرک تغییرات سازمانی	۲/۰۵	۳/۲۲	۵/۲۶	-۱/۱۷
هم‌راستایی با اسناد بالادستی	۲/۲۳	۲/۱۱	۴/۳۳	۰/۱۲

بر اساس مقادیر به دست آمده از جدول ۷، شاخص های شناسایی شده نهایی از نظر میزان تأثیر گذاری و تأثیر پذیری اولویت بندی می شوند (جدول ۸). همانطور که ملاحظه می شود، علمی بودن روش شناسی / ابزار تأثیر گذارترین شاخص و پایایی و اعتبار سند، تأثیر پذیرترین شاخص در ارزیابی اسناد سازمان در طرح های تحول سازمانی شناسایی شده اند.

جدول ۱۱. اولویت بندی شاخص ها از نظر میزان تأثیر گذاری و تأثیر پذیری

شاخص	تأثیر گذاری	شاخص	تأثیر پذیری
علمی بودن روش شناسی / ابزار	۳/۵۱	پایایی و اعتبار سند	۳/۴۲
علمی بودن فرایند مسئله یابی	۳/۱۵	ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی	۳/۲۲
داده محور بودن فرایند تدوین سند	۳/۱۱	ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان	۳/۱۷
علمی بودن چارچوب نظری	۲/۸۱	روایی محتوایی سند	۳/۱۴
روزآمد بودن سند	۲/۷۸	علمی بودن روش شناسی / ابزار	۲/۶۷
مشارکتی بودن فرایند تدوین	۲/۷۸	روزآمد بودن سند	۲/۶۵
پایایی و اعتبار سند	۲/۶۵	مشارکتی بودن فرایند تدوین	۲/۶۱
روایی محتوایی سند	۲/۴۰	علمی بودن فرایند مسئله یابی	۲/۲۷
ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان	۲/۳۱	سازگاری با سایر اسناد سازمانی	۲/۱۳
هم راستایی با اسناد بالادستی	۲/۲۳	هم راستایی با اسناد بالادستی	۲/۱۱
ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی	۲/۰۵	داده محور بودن فرایند تدوین سند	۱/۹۸
سازگاری با سایر اسناد سازمانی	۱/۹۰	علمی بودن چارچوب نظری	۱/۸۱
رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	۱/۲۲	رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	۱/۷۲

بر همین اساس و با توجه به داده های به دست آمده از جداول فوق، گراف شاخص ها بر مبنای دو بعد تأثیر گذاری و تأثیر پذیری تشکیل می شود (شکل ۱).

در گام نهایی این پژوهش، نتایج به صورت یک مطالعه نمونه در یکی از طرح های تحول سازمانی مورد آزمایش قرار گرفت. در این راستا ابتدا هر سند بر اساس مطابقت آن با ۱۳ شاخص شناسایی شده و با استفاده از مقیاس لیکرت از ۰ (اصلاً) تا ۴ (بسیار زیاد) ارزیابی شد. نمره کل برای هر مدرک می تواند از ۰ تا ۴ باشد و نمره کلی برای همه اسناد می تواند از ۰ تا ۶۰ باشد. جدول ۹ نتایج حاصل از وزن دهی هر یک از شاخص ها را نشان می دهد.

شکل ۱. گراف ارتباطات و جانمایی شاخص‌های نهایی بر اساس دو بعد تأثیرگذاری و تأثیرپذیری



جدول ۱۲. نتایج حاصل از وزن‌دهی به هر یک از شاخص‌های ارزیابی

شاخص	D	R	D+R	D-R	وزن پایه	وزن نهایی
علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	۳/۷۱	۲/۸۱	۶/۵۲	۰/۹۰	۴	۰/۱۲
علمی بودن چارچوب نظری	۳/۲۱	۲/۳۱	۵/۵۲	۰/۹۰	۴	۰/۱۱
علمی بودن روش‌شناسی/ابزار	۴/۰۴	۳/۲۳	۷/۲۸	۰/۸۱	۴	۰/۱۳
رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری	۱/۶۷	۲/۱۹	۳/۸۶	-۰/۵۳	۱	۰/۰۱
روزآمد بودن سند	۳/۳۷	۳/۲۱	۶/۵۹	۰/۱۶	۴	۰/۱۱
روایی محتوایی سند	۳/۰۳	۳/۷۴	۶/۷۷	-۰/۷۱	۲	۰/۰۵
پایایی و اعتبار سند	۳/۲۵	۳/۹۲	۷/۱۷	-۰/۶۸	۲	۰/۰۵
داده‌محور بودن فرایند تدوین سند	۳/۷۳	۲/۴۳	۶/۱۶	۱/۲۹	۴	۰/۱۲
سازگاری با سایر اسناد سازمانی	۲/۳۵	۲/۵۱	۴/۸۶	-۰/۱۵	۱	۰/۰۲
مشارکتی بودن فرایند تدوین	۳/۲۹	۳/۱۶	۶/۴۵	۰/۱۴	۴	۰/۱۱
ظرفیت درگیرسازی اعضای سازمان	۲/۸۰	۳/۷۴	۶/۵۳	-۰/۹۴	۲	۰/۰۵
ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی	۲/۵۴	۳/۷۶	۶/۳۰	-۱/۲۲	۲	۰/۰۴
همراستایی با اسناد بالادستی	۲/۵۶	۲/۵۴	۵/۱۰	۰/۰۲	۳	۰/۰۶

در گام نهایی، ابزار ارزیابی در یک پروژه تحول سازمانی نمونه در یک مؤسسه مالی به طور آزمایشی مورد استفاده قرار گرفت. در این راستا، هر سند بر اساس انطباق آن با ۱۳ شاخص شناسایی شده با استفاده از مقیاس لیکرت از ۰ (کاملاً نه) تا ۴ (بسیار زیاد) ارزیابی شد. نمره کل هر مستند می‌تواند از ۰ تا ۴ متغیر باشد و نمره کلی برای تمام مستندات از ۰ تا ۵۲ قابل تغییر است. در این سازمان نمونه، مستنداتی که نمرات بالاتری دریافت کردند، مانند برنامه استراتژیک و گزارش اجرای ISO9001، نشان‌دهنده انطباق بهتر با معیارهای ارزیابی هستند. در عین حال، چندین سند کلیدی دیگر، مانند طرح جامع فناوری اطلاعات و معماری فناوری اطلاعات، نمرات پایین‌تری دریافت کردند که نشان‌دهنده عدم انطباق آن‌ها با معیارهای هدف‌گذاری شده است. جدول ۱۰ نتایج ارزیابی شده سازمان نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳. امتیازبندی هریک از اسناد موجود در سازمان مورد مطالعه مبتنی بر طرح تحول

امتیاز	سند/گزارش	امتیاز	سند/گزارش
۰/۵۷	مطالعه تطبیقی بازارهای نوظهور	۰/۳۱	استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت
۰	بیانیه مأموریت و چشم‌انداز	۱/۰۲	برنامه‌ریزی استراتژیک
۰/۰۵	ممیزی عملکرد	۰/۸۵	مطالعه تطبیقی مدل‌های کسب‌وکار
۰/۲۸	ارتباط با مشتری	۰	پروژه نوسازی برند
۰	طرح جامع فناوری اطلاعات	۰	معماری فناوری اطلاعات
۰/۳۵	پروژه فرهنگ‌سازمانی	۰/۹۵	اجرای ISO9001
۰/۵۳	ساختار سازمانی	۰/۸۰	بخش‌بندی مشتریان
		۰/۵۵	ارتباطات فرایند

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش از چند منظر قابل‌بحث است. در ابتدا بر اساس نتایج دیمتل (شکل ۱) می‌توان شاخص‌های ارزیابی اسناد سازمانی در طرح‌های تحول‌سازمانی را در چهار دسته زیر دسته‌بندی کرد:

- محرک‌های اصلی (ربع بالا سمت راست): علمی بودن روش‌شناسی/ابزار، علمی بودن فرایند مسئله‌یابی، داده‌محور بودن فرایند تدوین سند، روزآمد بودن سند، مشارکتی بودن فرایند تدوین و علمی بودن چارچوب نظری
- تحت‌تأثیر مضاعف (ربع بالا سمت چپ): هم‌راستایی با استاد بالادستی
- محرک‌های جزئی (ربع پایین سمت راست): پایایی و اعتبار سند، روایی محتوایی سند، ظرفیت درگیرسازی اعضای سازمان و ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی
- اثرات جزئی (ربع پایین سمت چپ): ناسازگاری با سایر اسناد سازمانی و رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری

این دسته‌بندی نشان می‌دهد که شاخص‌های علمی بودن روش‌شناسی/ابزار، علمی بودن فرایند مسئله‌یابی، داده‌محور بودن فرایند تدوین سند، روزآمد بودن سند، مشارکتی بودن فرایند تدوین و علمی بودن چارچوب نظری که عمدتاً در مراحل آغازین تدوین یا ارزیابی اسناد مورد توجه قرار می‌گیرند، تأثیرگذاری قابل توجهی بر سایر شاخص‌ها دارند. این بدین معناست که اگر این شاخص‌ها از نمره بالایی برخوردار باشند می‌توانند سایر شاخص‌های ارزیابی را نیز تحت‌تأثیر کل قرار دهند. از طرفی شاخص‌های پایایی و اعتبار سند، روایی محتوایی سند، ظرفیت درگیرسازی اعضای سازمان و ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی از تأثیرپذیری بسیار برخوردار هستند. به عبارتی دیگر اگر سایر شاخص‌های ارزیابی اسناد به‌درستی مورد توجه قرار گیرند، این شاخص‌ها نیز می‌توانند از امتیاز بالایی برخوردار شوند.

علاوه بر بحث ارزیابی اسناد، نتایج این تحقیق می‌تواند راهنما و راه‌گشای مناسبی برای متخصصین طرح‌های تحول‌سازمانی و حتی کارکنان سازمان که مشغول تدوین اسناد درون سازمان خود هستند باشد؛ به طوری که با استفاده از این شاخص‌ها می‌توان دریافت هر سند

باید دارای چه شاخص‌هایی باشد. براین اساس تهیه‌کنندگان اسناد سازمانی باید توجه ویژه‌ای بر رعایت علمی بودن روش‌شناسی/ابزار، علمی بودن فرایند مسئله‌یابی، داده‌محور بودن فرایند تدوین سند، روزآمد بودن سند، مشارکتی بودن فرایند تدوین و علمی بودن چارچوب نظری داشته باشند تا در نهایت بتوانند سندی دارای اعتبار و با تأثیرگذاری بر سایر کارکنان داشته باشند. رعایت این شاخص‌ها در تدوین اسناد سازمانی می‌تواند سازمان را از حیث وجود اسنادی معتبر و تأثیرگذار برخوردار کند و زمینه‌ساز تحول‌آفرینی درون سازمان باشد.

نتایج حاصل از مطالعه نمونه (بررسی اسناد در یکی از طرح‌های تحول‌سازمانی) را نیز می‌توان از چند جنبه مورد بحث و بررسی قرار داد:

- شکاف‌های کیفیت سند: اکثر اسناد به طور قابل توجهی کمتر از حداکثر امتیاز (= ۴) دریافت کردند. این موضوع نشان‌دهنده شکاف قابل توجهی در برآورده کردن معیارهای کیفیت و تناسب ذکر شده در ابزار ارزیابی است. اسناد کلیدی مانند طرح جامع فناوری اطلاعات و معماری فناوری اطلاعات حداقل امتیاز را به دست آوردند، که نشان می‌دهد فاقد همسویی راهبردی کافی هستند.

- مسائل همسویی راهبردی: امتیاز کلی پایین (مجموع امتیازات اسناد) نشان می‌دهد که به طور متوسط اسناد سازمان در حمایت مؤثر از تحول راهبردی نقش پررنگی ایفا نمی‌کند. به‌ویژه مستندات سازمانی مهمی مانند سند ساختار سازمانی، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت نیز امتیاز پایینی کسب کردند که این موضوع می‌تواند به وجود چالش‌های بالقوه در نحوه ارتباط و اجرای این عناصر راهنمای کلیدی در سازمان اشاره نماید.

- فرصت‌های بهبود: نمرات پایین نشان‌دهنده فرصت‌هایی است که سازمان می‌تواند برای بهبود روی آن‌ها تمرکز کند. برای نمونه، ممکن است ضرورت داشته باشد اسناد با امتیازهای همسویی پایین مورد بازنگری یا تدوین مجدد قرار گیرند تا هر چه بیشتر با اهداف تحول‌سازمانی تطابق پیدا کنند. این نتایج همچنین، بر ضرورت مدیریت قوی‌تر فرایند تدوین، به‌روزرسانی و همسویی اسناد با اهداف راهبردی کلی سازمان تأکید می‌کند.

• آمادگی کلی سازمانی: امتیاز کلی پایین در مجموع اسناد، زمانی که با مجموع امتیاز قابل حصول (= ۶۰) مقایسه شود، می‌تواند نشانه عدم آمادگی کامل سازمان برای تغییرات مورد نیاز در فرایند تحول باشد. علاوه بر این، نتایج بدست آمده بر اهمیت حصول اطمینان از همسویی مناسب همه اسناد کلیدی با دستور کار پروژه‌های تحول با هدف تسهیل و اجرای موثرتر آنها تاکید می‌کند.

در نهایت شاخص‌های شناسایی شده (جدول ۳) و نتایج حاصل از تحلیل دیمتل و مطالعه نمونه را می‌توان در سه منظر غنای نظری، کاربرد تجربی و ظرفیت تحول‌آفرینی دسته‌بندی نمود. جدول ۱۱ دسته‌بندی شاخص‌ها و تفسیر ارزیابی اسناد مطالعه نمونه را نشان می‌دهد. بطور کلی می‌توان گفت نمرات شاخص‌های منظر ظرفیت تحولی کمترین امتیاز در کل هستند. در این بین اسناد ساختار سازمانی (۰/۵۳) و گزارش مطالعه مقایسه‌ای بازارهای نوظهور (۰/۵۷) نیازمند توجه ویژه‌ای هستند. این موضوع نشان‌دهنده کمبود جدی در ظرفیت این اسناد برای حمایت از تحولات سازمانی است. بررسی‌های بیشتر می‌تواند دلیل این عدم همراستایی را تعیین نماید.

جدول ۱۴. دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی مستندات سازمانی در طرح‌های تحول سازمانی

منظر	شاخص	توصیف	تفسیر نتایج مطالعه نمونه
غنای نظری	علمی بودن فرایند مسئله‌یابی	این بعد نشان‌دهنده	امتیازات به‌دست آمده، نشان‌دهنده تمرکز متوسط روی جنبه‌های نظری اسناد است. برای نمونه، سند برنامه استراتژیک که امتیاز بالاتری دارد (۱.۰۲) نشان‌دهنده همسویی بیشتر با اصول نظری است. با این حال، نمرات پایین سایر اسناد، به ویژه گزارش پروژه فرهنگ سازمانی (۰.۳۵)، نشان‌دهنده عدم عمق نظری در اکثر اسناد سازمان است. این موضوع نشان می‌دهد که بسیاری از اسناد ارزیابی شده باید از منظر غنای نظری مورد بازبینی و تقویت قرار گیرند.
	علمی بودن چارچوب نظری	غنای نظری اسناد است. نمرات حاصل از	
	علمی بودن روش‌شناسی ابزار	ارزیابی این شاخص‌ها نشان می‌دهد که اسناد چقدر به چارچوب‌ها و فرایندهای نظری پایبند هستند.	
	رعایت استانداردهای شکلی و ظاهری		

ادامه جدول ۱۵.

منظر	شاخص	توصیف	تفسیر نتایج مطالعه نمونه
کاربرد تجربی	روزآمد بودن سند	این موارد عملی بودن و کاربردی بودن اسناد را ارزیابی می کنند	نمرات این گروه تنوع گسترده‌ای را نشان می‌دهد، با برخی از اسناد مانند گزارش پیاده‌سازی ISO 9001 امتیاز نسبتاً خوبی (۰.۹۵) کسب کرده‌اند که نشان‌دهنده کاربرد قوی و ارتباط عملی است. با این حال، اسنادی مانند مستندات پروژه پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (۰.۲۸) و گزارش حسابرسی عملکرد (۰.۰۵) کاربرد عملی محدودی را نشان می‌دهند که احتمالاً فاقد بینش دقیق و مبتنی بر داده است. این به یک مسئله کلی در مورد کاربرد تجربی اسناد سازمان اشاره می‌کند، زیرا اکثر آن‌ها در نشان دادن یافته‌های عملی یا مبتنی بر شواهد کوتاهی می‌کنند.
	روایی محتوایی سند		
	پایایی و اعتبار سند		
	داده‌محور بودن فرایند تدوین سند		
	سازگاری با سایر اسناد سازمانی		
ظرفیت تحول‌آفرینی	مشارکتی بودن فرایند تدوین	این موارد پتانسیل اسناد را برای شروع یا حمایت از تغییرات سازمانی می‌سنجد	نمرات ظرفیت تحولی کمترین امتیاز در کل است، با اکثر اسناد امتیاز زیر ۱، مانند ساختار سازمانی (۰.۵۳) و گزارش مطالعه مقایسه‌ای بازارهای نوظهور (۰.۰۷). این نشان‌دهنده کمبود جدی در ظرفیت این اسناد برای حمایت از تحولات استراتژیک در سازمان است. نمرات پایین نشان می‌دهد که اسناد یا برای تسهیل تغییر طراحی نشده‌اند یا فاقد عناصری هستند که الهام بخش اقدام به سمت تحول باشد.
	ظرفیت درگیرسازی اعضاء سازمان		
	ظرفیت تحریک تغییرات سازمانی		
	هم‌راستایی با اسناد بالادستی		

نتایج حاصل از اجرای این پژوهش با دلالت‌های نظری گوناگونی همراه است. اول اینکه این مطالعه با ارائه یک رویکرد ساختاریافته و قابل‌سنجش برای ارزیابی اسناد سازمانی، در صدد پرکردن شکاف نظری موجود در ادبیات تحول‌سازمانی است. دوم، طبقه‌بندی شاخص‌های ارزیابی به سه دسته غنای نظری، کاربرد تجربی، و ظرفیت

تحول‌آفرینی، روشی برای درک نقش چندوجهی اسناد در اجرای طرح‌های تحول‌سازمانی ارائه می‌دهد. در نهایت تجزیه و تحلیل دیمتل در مورد چگونگی تعامل جنبه‌های نظری، تجربی و تحولی اسناد بینش‌هایی ارائه کرد و درک اهمیت راهبردی آن‌ها را در اجرای طرح‌های تحول‌سازمانی عیان ساخت.

علاوه بر دلالت‌های نظری، نتایج حاصل از پژوهش حاضر از جنبه کاربردی نیز حائز اهمیت است. نخست، نمرات پایین به‌دست‌آمده از اجرای آزمایشی ابزار، نشان‌دهنده شکاف قابل توجهی بین اسناد سازمانی و نیازهای طرح‌های تحول در سازمان است. این نیاز ضرورت حمایت سازمان‌ها از اقدامات مرتبط با بهبود کیفیت اسناد برای پشتیبانی بهتر از طرح‌های تحولی را برجسته می‌سازد. دوم، این ابزار رویکردی عملی و مبتنی بر داده برای متخصصان تحول‌سازمانی فراهم می‌کند تا با ارزیابی مستندات سازمانی، از همسویی آنها با اهداف راهبردی اطمینان حاصل کنند. در نهایت با تعیین کمیت تعامل و تأثیر کیفیت اسناد، سازمان‌ها می‌توانند نسبت به اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود، به‌ویژه در حوزه‌هایی که از اهمیت راهبردی بیشتری برخوردار است اقدام نمایند.

درعین حال، این پژوهش نیز مانند سایر تحقیقات علمی دارای محدودیت‌هایی است. اول آنکه ارزیابی‌های صورت گرفته در این پژوهش علی‌رغم طی کردن فرایند روش دیمتل فازی، مبتنی بر قضاوت خبرگانی است که ممکن است تحت تأثیر برخی سوگیری‌های افراد قرار گیرد. علاوه بر این، نتایج مرحله اجرای آزمایشی ابزار، بر اساس یک زمینه سازمانی خاص است که تعمیم‌پذیری نتایج آن را با ملاحظات همراه می‌سازد. استفاده از این ابزار در بافتارهای سازمانی گوناگون و در قالب طرح‌های متعدد تحول‌سازمانی، می‌تواند علاوه بر افزایش کیفیت ابزار ارائه شده و سازوکار وزن‌دهی پیشنهادی، قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج آن را نیز افزایش دهد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Sajad Farsi		https://orcid.org/0000-0002-6077-8442
Alireza Valyan		https://orcid.org/0000-0002-3172-6766
Vahid Khashei		https://orcid.org/0000-0001-8536-9867
Varnamkhasti		

منابع

۱. جلیلیان، سارا، علم‌بیگی، امیر (۱۴۰۱). شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های تحول‌سازمانی در راستای استقرار نظام اطلاعات در سازمان شیلات، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۸(۲)، ۱۹-۳۵.
۲. زمانی، اصغر (۱۳۹۵). تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی روسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش‌آفرینی تجربه سازمانی، پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۳۵)، ۲۰۱-۲۲۸.
۳. عربیون، ابوالقاسم، عباسی، فاطمه، بسته‌نگار، مهرنوش، عبدی، علی (۱۳۹۳). مدیریت دانش و پیاده‌سازی الکترونیکی اسناد در سازمان‌های فناور (مطالعه موردی شرکت آب‌وفاضلاب غرب و شهرک‌های غرب استان تهران). توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۲(۲۴)، ۳۵-۴۶.
4. Afful-Dadzie, E., Afful-Dadzie, A., & Egala, S. B. (2023). Social media in health communication: A literature review of information quality. *Health Information Management Journal*, 52(1), 3-17.
5. Alamsyah, N., & Zhu, Y.-Q. (2022). We shall endure: Exploring the impact of government information quality and partisanship on citizens' well-being during the COVID-19 pandemic. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101646.
6. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
7. Batini, C., & Scannapieco, M. (2016). Information quality dimensions for maps and texts. In *Data and Information Quality: Dimensions, Principles and Techniques* (pp. 53-86). Cham: Springer International Publishing.
8. Chen, H., Hailey, D., Wang, N., & Yu, P. (2014). A review of data quality assessment methods for public health information systems. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 11(5), 5170–5207.

9. Davis, E. B., Kee, J., & Newcomer, K. (2010). Strategic transformation process: Toward purpose, people, process and power. *Organization Management Journal*, 7(1), 66–80.
10. Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
11. Ebberts, T., Kool, R. B., Smeele, L. E., Dirven, R., Besten, C. A. den, Karssemakers, L. H. E., . . . Takes, R. P. (2022). The impact of structured and standardized documentation on documentation quality; a multicenter, retrospective study. *Journal of Medical Systems*, 46(7), 46.
12. Ershova, T. V., Hohlov, Y. E., & Shaposhnik, S. B. (2018). Methodology for digital economy development assessment as a tool for managing the digital transformation processes. In 2018 *Eleventh International Conference" Management of large-scale system development"* (MLSD (pp. 1–3). IEEE.
13. Ferrari, A., Witschel, H. F., Spagnolo, G. O., & Gnesi, S. (2018). Improving the quality of business process descriptions of public administrations: Resources and research challenges. *Business Process Management Journal*, 24(1), 49–66.
14. Ge, M., Helfert, M., & Jannach, D. (2011). Information quality assessment: Validating measurement dimensions and processes.
15. Grudzień, Ł., & Hamrol, A. (2016). Information quality in design process documentation of quality management systems. *International Journal of Information Management*, 36(4), 599–606.
16. Gustavsson, M., & Wänström, C. (2009). Assessing information quality in manufacturing planning and control processes. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(4), 325–340.
17. Haug, A. (2015). Work instruction quality in industrial management. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 50, 170–177.

18. Hollenstein, L., Thurnheer, S., & Vogt, F. (2022). Problem solving and digital transformation: acquiring skills through pretend play in kindergarten. *Education Sciences*, 12(2), 92.
19. Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(5), 550–562.
20. Kameo, N., & Whalen, J. (2015). Organizing documents: Standard forms, person production and organizational action. *Qualitative Sociology*, 38, 205–229.
21. Khitskov, E. A., Veretekhina, S. V., Medvedeva, A. V., Mnatsakanyan, O. L., Shmakova, E. G., & Kotenev, A. (2017). Digital transformation of society: problems entering in the digital economy. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12(5), 855–873.
22. Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197–230.
23. Korherr, P., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Mikalef, P. (2022). From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: A framework of prevalent managerial archetypes. *Digital Business*, 2(2), 100045.
24. Lee, Y. W., Strong, D. M., Kahn, B. K., & Wang, R. Y. (2002). AIMQ: a methodology for information quality assessment. *Information & Management*, 40(2), 133–146.
25. Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478–488.
26. Neumann, J., Robson, A., & Sloan, D. (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis. *Evaluation and Program Planning*, 66, 120–132.
27. Osman, A. M. S., Elragal, A. A., & Ståhlbröst, A. (2022). Data-driven decisions in smart cities: a digital transformation case study. *Applied Sciences*, 12(3), 1732.
28. Smart, K. L. (2002). Assessing quality documents. *ACM Journal of Computer Documentation (JCD)*, 26(3), 130–140.

29. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334.
30. Struijk, M., Angelopoulos, S., Ou, C. X. J., & Davison, R. M. (2023). Navigating digital transformation through an information quality strategy: Evidence from a military organisation. *Information Systems Journal*.
31. Stvilia, B., Gasser, L., Twidale, M. B., & Smith, L. C. (2007). A framework for information quality assessment. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(12), 1720–1733.
32. Vom Brocke, J., Schmid, A. M., Simons, A., & Safrudin, N. (2021). IT-enabled organizational transformation: a structured literature review. *Business Process Management Journal*, 27(1), 204–229.
33. Walker, K. J., Wang, A., Dunlop, W., Rodda, H., Ben-Meir, M., & Staples, M. (2017). The 9-Item Physician Documentation Quality Instrument (PDQI-9) score is not useful in evaluating EMR (scribe) note quality in Emergency Medicine. *Applied Clinical Informatics*, 8(03), 981–993.
34. Wang, N., Hailey, D., & Yu, P. (2011). Quality of nursing documentation and approaches to its evaluation: a mixed-method systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 67(9), 1858–1875.
35. Wu, X., Xiong, J., Yan, J., & Wang, Y. (2021). Perceived quality of traceability information and its effect on purchase intention towards organic food. *Journal of Marketing Management*, 37(13-14), 1267–1286.

References [In Persian]

1. Zamani, A. (2017). Qualitative Analysis of Principles of Documenting the Organizational Experiences of University Directors. *Journal of Research in Educational Systems*, 10(35), 201-228.
2. Arbion, A., Abbasi, F., Bastehnegar, M., & Abdi, A. (2014). Knowledge management and electronic document implementation in technological organizations (Case study: Water and Wastewater Company of the west of Tehran Province and its towns). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 12(24), 35-46.

3. Jalilian, S., & Alambaigi, A. (2023). Exploring of Organizational Transformation Components towards Implementation of Information System in Fisheries Organization. *Iranian Agricultural Extension and Education Journal*, 18(2), 19-35.

استناد به این مقاله: فارسی، سجاد، ولیان، علیرضا و خاشعی و ورنامخواستی، وحید. (۱۴۰۴). چارچوبی برای ارزیابی مستندات سازمانی در طرح‌های تحول مبتنی بر رویکرد دیمتل فازی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۳(۸)، ۷۹-۱۱۶.

doi: 10.22054/spsa.2026.90667.1110



Journal of Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License..