




Evaluation Model for Policies of Digital Transformation Culture, A Research for Communications Regulatory

Authority

Mohammad Arbabi Isfahani  | PhD Student in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Alireza Koushki Jahromi * | Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Shamsalsadat Zahedi  | Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Hadi Mohammadkhani  | Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Accepted: 27/11/2024

Received: 07/10/2024

Abstract

Investigating policymaking in digital transformation culture, identifying the problems, requirements, and reasons for the non-

- This article is taken from a doctoral dissertation in public administration at Allameh Tabataba'ei University.





* Corresponding Author: koushkie@atu.ac.ir

How to Cite: Arbabi Isfahani, M., Koushki Jahromi, A., Zahedi, S & ,Khan Mohammadi, H. (2024). Evaluation model of digital transformation culture policies Case study: Communications Regulatory Authority .*Studies in Public Service Administration* ,(3)2, 45 – 94. doi: [10.22054/spsa.2024.82302.1046](https://doi.org/10.22054/spsa.2024.82302.1046)

implementation of policies, and formulating a policy evaluation model for digital transformation culture can pave the way for the optimal implementation of policies and the realization of related goals. Data collection in this research is based on a systematic review of the research background from 2020 onwards, invalid databases, and the use of the 7-step Meta-synthesis method (Sandelowski and Barroso), based on the stakeholder policy evaluation model for the three stakeholders: citizens, professionals, and operators and Based on Edgar Schein's culture model and considering three levels of artifacts, values , and fundamental assumptions, it was done. The findings include four concepts for the stakeholders of professionals (organizational motivation and commitment, acceptance of changes, job satisfaction, promotion of organizational culture), three concepts for the stakeholders of operators (operational efficiency, innovation, and technology, partnership, and cooperation) and three concepts for the stakeholders of citizens (customer satisfaction, work experience, trust, and security). Also, two codes were identified in the fundamental assumptions section: 20 codes for values and nine codes for the level of artifacts. According to the three main stakeholders of the Communications Regulatory Authority in this research, a model was developed by separating all three stakeholders based on different cultural levels in order to make it possible to evaluate the policy for each stakeholder separately, to modify and revise the policies based on The predicted model is available.

Keywords: Evaluation model, Organizational culture, Digital transformation, Policy, Digital transformation culture, Communications Regulatory Authority.

مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال؛ پژوهشی در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی

- محمد اربابی اصفهانی  دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- علیرضا کوشکی جهرمی  * دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- شمس‌السادات زاهدی  استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- هادی خان‌محمدی  دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

خط‌مشی‌گذاری مناسب در حوزه فرهنگ تحول دیجیتال و شناسایی مشکلات، نیازمندی‌ها و دلایل عدم اجرای خط‌مشی‌ها و تدوین مدل ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال، می‌تواند راهگشای حرکت به سمت اجرای مطلوب خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف مرتبط باشد. گردآوری داده‌ها در این پژوهش بر اساس مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش از سال ۲۰۲۰ به بعد در پایگاه‌های داده معتبر و استفاده از روش ۷ مرحله‌ای فراترکیب (باروسو - سندلوسکی)، بر اساس الگوی ارزیابی خط‌مشی ذی‌نفع‌گرا برای سه ذی‌نفع شهروندان، حرفه‌ای‌ها و اپراتورها و با استناد به مدل فرهنگ ادگار شاین و در نظر گرفتن سه سطح مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات بنیادین انجام شد. یافته‌ها شامل ۴ مفهوم برای ذی‌نفع حرفه‌ای‌ها (انگیزه و تعهد سازمانی، پذیرش تغییرات، رضایت شغلی، ترویج فرهنگ سازمانی)، ۳ مفهوم برای ذی‌نفع اپراتورها (کارایی عملیات، نوآوری و تکنولوژی، مشارکت و همکاری) و ۳ مفهوم برای ذی‌نفع شهروندان (رضایت مشتریان، تجربه کاری، اعتماد و امنیت) بود. همچنین ۲ کد در بخش مفروضات بنیادین، ۲۰ کد برای ارزش‌ها و ۹ کد برای سطح مصنوعات شناسایی شد. باتوجه به ذی‌نفعان اصلی سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به‌عنوان دستگاه مورد مطالعه در این پژوهش، مدلی برای تفکیک هر سه ذی‌نفع و بر اساس سطوح مختلف فرهنگی ارائه شد تا ضمن امکان ارزیابی خط‌مشی برای هر ذی‌نفع به‌صورت جداگانه، اصلاح و بازنگری خط‌مشی‌ها بر اساس مدل پیش‌بینی شده میسر گردد.

کلیدواژه‌ها: مدل ارزیابی، فرهنگ سازمانی، تحول دیجیتال، خط‌مشی، فرهنگ تحول دیجیتال، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی است.

* نویسنده مسئول: koushkie@atu.ac.ir

مقدمه

در دستگاه‌های دولتی ایران برای موضوعات مختلف؛ خط‌مشی‌های متفاوتی تدوین و ابلاغ می‌شود که بسیاری از این خط‌مشی‌ها صرفاً به دلیل الزام قوانین بالادستی، کسب امتیازهای ارزیابی دستگاه‌ها، تهیه رزومه کاری برای مسئولین مربوطه و سایر دلایلی که باهدف اصلی آن خط‌مشی همخوانی ندارد تدوین شده‌اند. وجود خط‌مشی‌ها برای تعیین محدوده تصمیم‌گیری مدیران و اصولی است که منجر به هدایت بهتر تصمیم‌ها می‌شود. این در حالی است که وقتی خط‌مشی این اهداف را دنبال نکند صرفاً هزینه‌زا بوده و کارکنان نیز از آن استقبال نخواهند کرد و حتی با مقاومت کارکنان روبرو خواهد شد. بدیهی است فرهنگ‌سازی موضوع نیز به دلیل عدم‌پذیرش قلبی موضوع از سوی مدیران با مشکل مواجه شده و برگزاری آموزش نیز بر هزینه‌های اجرای خط‌مشی می‌افزاید.

در عصر دیجیتال، با ظهور فناوری‌های نوین، باورهای سنتی کسب‌وکار به نحوی اساسی دگرگون شده است. سازمان‌ها باید با تغییرات موجود همگام شوند؛ در غیر این صورت، از رقابت حذف و به طور کامل از صحنه روزگار محو خواهند شد. فناوری‌های تحول‌آفرین، کسب‌وکار دیجیتال را شکل داده‌اند و فرهنگ دیجیتال به‌عنوان یک مفهوم جدید وارد ادبیات کسب‌وکار شده است؛ اما در کمتر مطالعه علمی، تعریف واضح و دقیقی از این مفهوم را می‌توان یافت (Tolboom, 2016).

همه سازمان‌ها در دنیا برای عقب‌نماندن از قافله پیشرفت فناوری و ارائه خدمات بهتر به مشتریان و کارکنان به دیجیتالی‌شدن روی آورده‌اند و این موضوع در دستگاه‌های دولتی ایران نیز به‌وضوح دیده می‌شود. بیان مطالبی مانند شهر هوشمند، دولت الکترونیک و حکمرانی الکترونیک نشان‌دهنده عزم دولت برای دیجیتالی‌شدن است و این موضوع نیازمند خط‌مشی‌های مناسب در زمینه‌های فنی، حقوقی و فرهنگی است. همان‌طور که هر تغییری در سازمان‌ها نیازمند فرهنگ‌سازی برای جلوگیری از مقاومت کارکنان و ذی‌نفعان بوده تا اثربخشی خط‌مشی افزایش یافته و هزینه‌ها کاهش یابد، دیجیتالی‌شدن سازمان‌ها که با عنوان تحول دیجیتال شناخته می‌شود نیز از این امر مستثنی نیست. با این‌وجود تأثیر خط‌مشی‌های تدوین و ابلاغ شده در زمینه فرهنگ دیجیتال به دلیل عدم وجود مدل ارزیابی مشخص نبوده و شاید یکی از دلایلی که تحول دیجیتال در کشور ما چندان با

سرعت انجام نمی‌شود؛ عدم فرهنگ‌سازی مناسب باشد. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، پیشگام اصلی در حوزه دیجیتال در کشور ایران است که سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی (رگولاتوری) به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های این وزارتخانه به‌عنوان متولی صدور پروانه‌های ارتباطی و تدوین مقررات مرتبط با این حوزه، نقش به‌سزایی را در تحولات دیجیتال در کشور ایفا می‌کند. این نقش به‌خصوص پس از دوران همه‌گیری کرونا و تغییر رویکرد سازمان‌ها از فعالیت‌های سنتی به سمت فعالیت‌های دیجیتال (برگزاری جلسات آنلاین، تشکیل گروه‌های مجازی، پرسش‌وپاسخ آنلاین، ایجاد درگاه‌های آنلاین ارائه خدمات به مردم، ایجاد درگاه‌های الکترونیکی ثبت و رسیدگی به شکایات، تهیه و ارسال مکاتبات به‌صورت مجازی و...) بسیار پررنگ شده است.

خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال یکی از مواردی است که به‌صورت پراکنده در بخشنامه‌ها، مقررات، قوانین و استانداردها وجود دارد؛ لذا هدف پژوهش، طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال بوده که برای بررسی این موضوع، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی انتخاب شد. این سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای که هم در زمینه مقررات‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری در حوزه ارتباطات کشور به‌عنوان دبیر کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات و هم در زمینه دیجیتالی‌شدن به‌عنوان پیشرو در این حوزه می‌باشد گزینه مناسبی است تا با توجه به خط‌مشی‌های تدوین و ابلاغ شده در زمینه فرهنگ تحول دیجیتال به تهیه مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال پردازیم. مدل مذکور چه به‌صورت کلی و چه برای سازمانی خاص، تاکنون در هیچ پژوهشی مورد مطالعه قرار نگرفته و از این جهت، پژوهش حاضر جدید خواهد بود.

مبانی نظری

فرهنگ دیجیتال، با نگاهی جامع و عمیق به فرصت‌ها و ریسک‌های ناشی از فناوری‌های فرهنگ دیجیتال، به گستره سازمان، فراتر از تفکر بخشی می‌پردازد و به‌عنوان هدایتگر سازمان در سفر به سوی تغییر و تحول فرهنگ دیجیتال عمل می‌کند (Singh & Hess 2020). فرهنگ دیجیتال، علاوه بر استقرار و استفاده از فناوری‌های نوین، شامل رویکردی است که به موضوعات مدیریتی نظیر منابع انسانی و فرهنگ سازمانی می‌پردازد (Li et

al., 2018). تغییراتی که فرهنگ دیجیتال در ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند، چالش پیچیده‌ای در ارتباط با استراتژی رقابتی سازمان به همراه داشته و نیازمند شیوه مدیریت تغییر مناسبی است (Ancarani & Di Mauro, 2018). فرهنگ دیجیتال، مانند فرهنگ عمومی، تحت تأثیر تغییرات مداوم قرار دارد و این تغییر برای حفظ پایداری ارزش دنیای دیجیتال اجتناب‌ناپذیر است. اجرای استراتژی‌ها و تحولات دیجیتالی در شرکت‌ها، می‌تواند باعث ایجاد فرهنگ دیجیتال شود و در نتیجه، برنامه‌های دیجیتالی شده کسب‌وکارها را قدرتمندتر کرده و اجرای بهتر اقدامات عملیاتی را ممکن سازد (Benitez et al., 2018).

خط‌مشی‌ها؛ تصمیمات و سیاست‌هایی هستند که از طریق مراجع بخش عمومی مانند دولت، مجلس و قوه قضائیه که نماینده منافع عمومی هستند، اتخاذ می‌شوند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۵). بر اساس نظر کیتونن، خط‌مشی‌های عمومی، مقررات و استراتژی‌هایی هستند که دولت برای مدیریت و هدایت برنامه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و اداری تدوین می‌کند. هدف خط‌مشی‌هایی که سیاست‌گذاران دولتی تدوین می‌کنند، در راستای خلق فرصت‌ها، انجام آموزش و شناسایی مهارت‌های جدید، تشویق و تسریع در رشد افراد است (اعتباریان و کشوریان آزاد، ۱۳۹۸).

مطالعه رویکردهای ارزیابی برای حرفه‌ای کردن ارزیابی خط‌مشی یا برنامه که منجر به عملیات علمی و پیشرفت آن می‌شود، حائز اهمیت است. مطالعه دقیق و حرفه‌ای روش‌های جایگزین برای انجام ارزیابی‌های خط‌مشی یا برنامه به ارزیاب‌ها کمک می‌کند تا رویکردهایی را که اصول صحیح ارزیابی را نقض می‌کنند حذف نموده و آن‌هایی را که از اصول پیروی می‌کنند مشروعیت بخشیده و تقویت نمایند. از نظر علمی، این بررسی رویکردها به محققان ارزیابی کمک می‌کند تا مسائل مفهومی و فنی مربوط به توسعه رشته ارزیابی را شناسایی و بررسی نمایند. از نظر عملیاتی، نگاه انتقادی به گزینه‌ها می‌تواند به ارزیاب‌ها کمک کند تا چارچوب‌های ارزیابی اختیاری و مناسب را در نظر بگیرند، ارزیابی کنند و به طور انتخابی اعمال نمایند. چنین بازنگری همچنین مبنای مناسبی برای آموزش ارزشیابی فراهم می‌کند. ارزش اصلی در مطالعه رویکردهای ارزیابی برنامه جایگزین در کشف نقاط قوت و ضعف آنها و تعیین شرایطی است که تحت آن هر یک

به طور مناسب اعمال می‌شود. چنین تجزیه و تحلیلی به تعیین اینکه کدام یک مستحق استفاده اساسی هستند، تعیین زمان و نحوه به کارگیری بهترین آنها، به دست آوردن جهت برای بهبود رویکردها و ابداع جایگزین‌های بهتر و تقویت توانایی فرد برای مفهوم‌سازی رویکردهای ترکیبی برای ارزیابی برنامه کمک می‌کند (Stufflebeam & Coryn, 2014).

واعظی و محمدی (۱۳۹۶) مطابق جدول ۱، مقایسه الگوهای ارزیابی خط‌مشی را بر اساس محوریت، کانون توجه ارزیابی، کارکرد اصلی، افق زمانی، روش غالب و توجه به بافت انجام داده‌اند.

به‌طور کلی، الگوهای ارزیابی خط‌مشی ممکن است بر اساس نوع سازمان، صنعت، محصول یا خدمات ارائه شده، نیازهای جامعه، محیط‌زیست و سایر عوامل متغیر باشد. این الگوها به منظور بهبود خط‌مشی‌ها، بهبود عملکرد سازمان و تأثیرگذاری مثبت بر جوامع و محیط‌زیست تعریف و استفاده می‌شوند.

در این پژوهش از ارزیابی ذی‌نفع محور یا ذی‌نفع گرا استفاده می‌شود. ارزیابی ذی‌نفع گرا، ابزاری برای مدیرانی است که مایل به بهبود کیفیت عملیات توسعه هستند. این موضوع، رویکردی برای جمع‌آوری اطلاعات است که ارزش یک فعالیت را همان‌طور که توسط کاربران اصلی آن درک می‌شود، ارزیابی می‌کند. این رویکرد از این جهت کیفی است که تلاش می‌کند از تجربه مشترک و نیز مشاهده، به ادراک برسد و به محوریت نقطه‌نظر طرف مقابل اولویت می‌دهد. از آنجایی که سازمان‌های درگیر در فعالیت‌های توسعه‌ای به دنبال انجام بهتر کار خود هستند، یک شاخص کلیدی باید این باشد که چگونه مشتری نهایی یا ذی‌نفع موردنظر، ارزش این کار، پروژه یا سیاست را ارزیابی می‌کند، چرا که این امر بر زندگی او تأثیر می‌گذارد.

ارزیابی ذی‌نفع گرا یک تحقیق سیستماتیک در مورد ارزش‌ها و رفتار افراد در رابطه با مداخله برنامه‌ریزی شده یا مداوم برای تغییرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. این روش از اصل موجود در علوم اجتماعی موسوم به "تحقیق کیفی نشأت می‌گیرد که اساساً به تماشای مردم در قلمرو خودشان و تعامل با آنها به زبان خودشان و بر اساس شرایط خودشان بستگی دارد" (Salmen, 2002).

جدول ۱. مقایسه الگوهای ارزیابی خط‌مشی

نام الگو	محوری ت	کانون توجه ارزیابی	کارکرد اصلی	افق زمانی	روش غالب	توجه به بافت
هدف‌گرا	روش	سنجش نتایج	آموزش/پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
حسابرسی نتایج	روش	سنجش نتایج	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
موارد موفق	روش	نظارت و پایش	آموزش/پاسخگویی	حین اجرا	کمی	ندارد
آزمایشگاهی	روش	نتایج/ پیامدها	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
فراتحلیل	روش	نتایج/ پیامدها	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
اطلاعات‌گرا	روش	سنجش نتایج	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
هزینه‌مبنا	روش	نتایج/ پیامدها	پاسخگویی	هر سه	کمی	ندارد
نظریه‌مبنا	روش	سنجش پیامدها	شفاف‌سازی/پاسخگویی	هر سه	هر دو	ندارد
مورد‌پژوهی	روش	سنجش نتایج	آموزش/پاسخگویی	گذشته‌نگر	هر دو	دارد
خبره‌گرا	ارزش	سنجش پیامدها	شفاف‌سازی/پاسخگویی	گذشته‌نگر /آینده‌نگر	کیفی	دارد
محکمه‌ای	ارزش	سنجش پیامدها	شفاف‌سازی/پاسخگویی	گذشته‌نگر /آینده‌نگر	کیفی	دارد
مشتری‌گرا	ارزش	نتایج و پیامدها	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کیفی	دارد
ذی‌نفع‌گرا	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته‌نگر	کیفی	دارد
ساختارگرا	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته‌نگر	کیفی	دارد
واقع‌گرا	کاربرد	سنجش پیامدها	شفاف‌سازی/پاسخگویی	هر سه	هر دو	دارد
تصمیم‌گرا	کاربرد	تعامل/سنجش نتایج	بهبود/پاسخگویی	هر سه	کیفی	دارد
مشارکتی	کاربرد	تعامل	بهبود	هر سه	کیفی	دارد
مطلوبیت‌گرا	کاربرد	تعامل	بهبود/پاسخگویی	هر سه	هر دو	دارد

منبع: (واعظی و محمدی ۱۳۹۶)

فرهنگ یکی از مهم‌ترین منابع رقابت‌پذیری است. داشتن فرهنگ است که به کارکنان قدرت می‌بخشد و به آنها احساس هدف می‌دهد (Rogers, 2017).

درحالی‌که فرهنگ اغلب به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک ارزشمند تلقی می‌شود که توانایی حمایت از تحول در تجارت و بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال را دارد، فرهنگ سازمانی می‌تواند منبع اینرسی باشد که از تغییر جلوگیری می‌کند. تغییرات فرهنگی برای تحول موفق کسب‌وکار در تحقیق و عمل، به‌ویژه برای کنار آمدن با تحولات محل ناشی از فناوری‌های جدید، ضروری تلقی می‌شود (Hartl & Hess, 2017).

در خصوص فرهنگ و فرهنگ سازمانی، مدل‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان به فرهنگ سازمانی هافستد، مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوین، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، فرهنگ سازمانی رابینز و مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین اشاره کرد. ادگار شاین معتقد است سه عنصر به فرهنگ سازمان کمک می‌کند (Schein, 2010):

۱. مصنوعات قابل مشاهده - ویژگی‌های قابل مشاهده. شامل عناصری مانند سطح رسمی بودن تعامل افراد، طراحی دفتر، علائم وضعیت و نحوه رفتار افراد در جلسات است.
۲. باورها، ارزش‌ها، قوانین و هنجارهای رفتاری مورد حمایت. برخی از شرکت‌ها به‌صراحت ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی خود را در شعارها یا عباراتی بیان می‌کنند.
۳. مفروضات اساسی ضمنی، بدیهی و اساسی. این موارد مصنوعات و باورهای فرهنگ را توضیح می‌دهند.

یک گروه فرهنگی دارای هدف، تاکتیک، استراتژی و معیارهای مشترک است. اگر خرده‌فرهنگ‌های درون گروه با هم تقابل داشته باشند، عملکرد گروه ممکن است آسیب ببیند. با این حال، در یک محیط به‌سرعت در حال تغییر، تضاد بین فرهنگی می‌تواند گروه را قادر به سازگاری و یادگیری نماید. اجماع فقط برای گروه‌هایی که در مراحل اولیه و شکل‌گیری خود هستند مطلوب است. همان‌طور که آنها بالغ می‌شوند، اجماع در واقع می‌تواند آنها را متوقف کند (Ibid).

تاکنون مدل‌های ارزیابی خط‌مشی متعددی با توجه به موضوع ارزیابی، شرایط زمانی و مکانی، افراد در دسترس برای ارزیابی و چارچوب‌های معرفت‌شناسانه ارائه و مطالعات

زیادی برای تبیین نقاط قوت و ضعف و وجوه اشتراک و افتراق هر یک انجام و ویژگی‌ها و کاربرد هر یک از الگوها تعیین شده است.

در خصوص ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال نیز می‌بایستی از مدلی استفاده نمود تا بتواند بیشترین اثربخشی و ویژگی‌های مطلوب و رویکردهای مختلف سایر الگوها را در خود داشته و در چارچوبی یکپارچه و جامع ولی اقتضایی بتواند تمام مراحل چرخه خط‌مشی‌گذاری را مورد ارزیابی، کنترل، اصلاح و بهینه‌سازی قرار دهد؛ بنابراین باید هماهنگی و انسجام در بین خط‌مشی‌ها در نظر گرفته شده، کنترل و نظارت بر اجرای خط‌مشی تا رسیدن به اهداف در نظر گرفته شده و انجام و یادگیری سیاستی که برای کارکنان سازمان مجری خط‌مشی و همچنین ذی‌نفعان دارای اهمیت می‌باشد اجرایی شود. بنابراین در این پژوهش باهدف طراحی مدل دقیق، جامع، منعطف، امکان‌پذیر و نظام‌مند ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال، مؤلفه‌های تأثیرگذار را بر ارزیابی خط‌مشی شناسایی نموده و سپس با توجه به شرایط زمینه‌ای، الگویی متناسب با نیاز جامعه و به‌خصوص ذی‌نفعان و سازمان مورد تحقیق ارائه می‌گردد.

به دلیل ماهیت پژوهش حاضر و همچنین چندبعدی بودن بحث فرهنگ دیجیتال در سازمان‌ها و تأثیر آن بر همه کاربران و یا ذی‌نفعان از مدل ارزیابی خط‌مشی ذی‌نفع‌گرا استفاده خواهد شد.

مدل ارزیابی خط‌مشی ذی‌نفع‌گرا یک مدل ساختاری است که برای ارزیابی خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی با تمرکز بر نیازها و توقعات ذی‌نفعان سازمان استفاده می‌شود. در این مدل، ذی‌نفعان سازمان شامل حرفه‌ای‌ها، اپراتورها و شهروندان هستند. ذی‌نفعان سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی شامل همه کارکنان، مدیران، مشاورین و سایر افراد مرتبط بوده که به طور مستقیم یا غیرمستقیم دارای قرارداد کاری با این سازمان می‌باشند که ما آن‌ها را حرفه‌ای‌ها می‌نامیم. بخش دوم ذی‌نفعان، مشتریانی هستند که از سازمان عمدتاً به صورت غیرمستقیم و در برخی موارد به صورت مستقیم (همانند دریافت و رسیدگی به شکایات) خدمات دریافت می‌کنند که به آن‌ها شهروند می‌گوییم و به دلیل اینکه تقریباً همه افراد جامعه دارای سن بیشتر از ۱۸ سال در کشور حداقل یکی از خدمات ارتباطی شامل اینترنت، موبایل، تلفن ثابت، خدمات پستی و غیره

را دریافت می‌کنند، بخش بزرگی از مردم را شامل می‌شوند. یکی دیگر از ذی‌نفعان، دارندگان پروانه هستند که برای ارائه خدمات پستی، ارتباطی و فناوری اطلاعات از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، مجوز یا پروانه دریافت می‌کنند که به آنها اپراتور می‌گوییم.

این رویکرد، ارزیابی عینی را رد کرده و دیدگاه پسامدرن که در آن کامل‌ترین و قطعی‌ترین پاسخ وجود ندارد را مبنای کار قرار می‌دهد. مؤلفه‌های بنیادین این رویکرد، دغدغه ذی‌نفعان و تسری آن در برنامه، پیامدها، استانداردها و قضاوت‌ها می‌باشد (واعظی و همکاران ۱۳۹۵). با استفاده از این مدل، می‌توانیم نیازها و توقعات ذی‌نفعان را شناسایی کنیم و خط‌مشی‌ها را بر اساس این نیازها و توقعات بهبود دهیم که این امر باعث افزایش رضایت ذی‌نفعان می‌گردد. همچنین، استفاده از این مدل می‌تواند به ما کمک کند تا بهبودهای لازم در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان اعمال و برنامه‌های مناسبی برای تحول دیجیتال در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی طراحی کنیم.

در پژوهش حاضر برای تعیین عوامل و مؤلفه‌های فرهنگ، از مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین استفاده می‌گردد. این مدل؛ فرهنگ سازمانی را در سه سطح تقسیم‌بندی نموده و معتقد است برخی لایه‌های فرهنگ، از چشم پنهان می‌مانند و سخت‌تر و دیرتر دیده می‌شوند، سطوح باورها و اعتقادات بنیادین، ارزش‌ها و هنجارها و مصنوعات (رفتارها، پوشش و سمبل‌ها) را بررسی خواهیم کرد. این مدل، درک عمیق‌تری از فرهنگ سازمانی فعلی و مطلوب را فراهم می‌کند و به ما کمک می‌کند تا برنامه‌های مناسبی برای تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی در راستای تحول دیجیتال طراحی کنیم. با استفاده از این مدل، می‌توانیم عواملی مانند اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها و ساختارهای فرهنگی موجود در سازمان را شناسایی و در نتیجه، برنامه‌هایی را برای تغییر این عوامل تدوین کنیم. استفاده از مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین به دلایل زیر نسبت به سایر مدل‌ها ترجیح داده شده است:

شهرت و اعتبار

مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین یکی از مدل‌های معتبر و پر استفاده در حوزه مطالعات فرهنگ سازمانی است. استفاده از این مدل می‌تواند به پژوهش ما اعتبار و استنادی قوی بخشد.

جامعیت و شمول‌گرایی

مدل ادگار شاین به صورت جامع، شامل تمام جنبه‌های فرهنگ سازمانی از جمله اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها و ساختارهای فرهنگی است. این مدل به ما کمک می‌کند تا به طور کامل و جامع، فرهنگ سازمانی فعلی و مطلوب را بررسی و تحلیل کنیم.

تطبیق با تحول دیجیتال

مدل ادگار شاین قابلیت تعامل و تطبیق با تغییرات و تحولات را دارد. با توجه به اینکه پژوهش ما درباره تحول دیجیتال است، استفاده از یک مدل انعطاف‌پذیر و قابل تطبیق مانند ادگار شاین می‌تواند مناسب باشد.

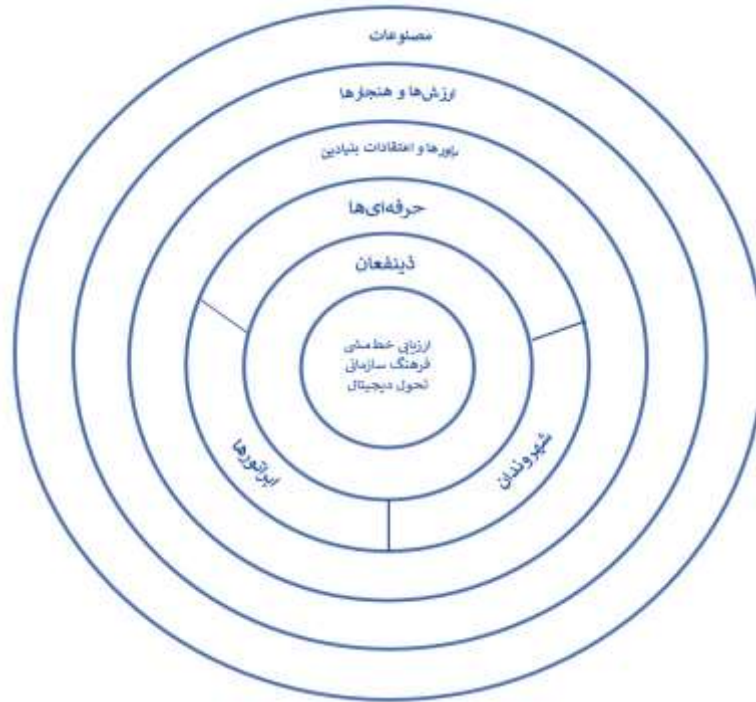
تأثیر بر عملکرد سازمان

مدل ادگار شاین به ما کمک می‌کند تا بهبودهای لازم در فرهنگ سازمانی اعمال و فرهنگ مناسبی را برای تحول دیجیتال در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی ایجاد کنیم. این فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان در تحول دیجیتال داشته باشد.

وجود ابزارها و روش‌های کاربردی

مدل ادگار شاین ابزارها و روش‌های کاربردی را برای تحلیل و بهبود فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد. این ابزارها و روش‌ها می‌توانند در طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر ارزیابی خط‌مشی فرهنگ سازمانی برای تحول دیجیتال کمک کنند.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



پیشینه پژوهش

اربابی اصفهانی و کوشکی جهرمی (۱۴۰۰) در مقاله‌ای به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و بلوغ دیجیتال در سازمان‌ها (مورد مطالعه: سازمان‌های حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات) پرداختند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده همگرایی بالای بلوغ دیجیتال و فرهنگ سازمانی بود به شکلی که با افزایش بلوغ سازمانی، فرهنگ سازمانی نیز در شرکت‌ها افزایش یافته بود که این موضوع در جهت اثبات تاثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر تحول و بلوغ دیجیتال به کار گرفته شد (اربابی اصفهانی و کوشکی جهرمی، ۱۴۰۰).

بزرگ‌نژاد نوبیجاری در رساله دکتری خود به ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی کشور با توجه به ارزیابی برنامه‌های سوم و چهارم ج.ا.ا و عملکرد وزارت علوم و تحقیقات و فناوری پرداخت. در این پژوهش با انجام تحقیق کیفی و مصاحبه با خبرگان علمی و متخصصان، اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری شد و با استفاده از روش داده‌بنیاد؛ مفاهیم، مقولات و محورهای اصلی استخراج و اجزای مدل پیشنهاد گردید.

الگوی نهایی دارای دو بخش توانمندساز و نتایج و پنج معیار است که به اجرای بهتر خط‌مشی‌های آموزش عالی کشور کمک می‌کند (بزرگ‌نژاد نویجاری و همکاران، ۱۳۹۶).

کوکاک و پائولوفسکی^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در موفقیت تحولات دیجیتال می‌پردازد. این مقاله بر چگونگی تأثیر عواملی مانند کار تیمی، ارتباطات دیجیتال و رویکرد مشتری‌محور بر موفقیت تحول می‌پردازد. همچنین ویژگی‌ها و استراتژی‌هایی را توضیح می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند برای تقویت فرهنگ دیجیتال حامی که برای تغییرات سازمانی و مزیت رقابتی حیاتی است، اجرا کنند. بر اساس این تحقیق، فرهنگ سازمانی جنبه مهمی است که از تحول دیجیتال موفق در شرکت‌ها پشتیبانی می‌کند. این یکی از اجزای اساسی تحول دیجیتال است و مستلزم توسعه حیاتی شایستگی‌ها، ویژگی‌ها و نگرش‌ها برای ایجاد پذیرش در میان کارکنان و مدیران است و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با این تحول سازگار شوند. این مقاله به ویژگی‌ها و مفاهیم اصلی فرهنگ سازمانی دیجیتال با استفاده از مرور ادبیات سیستماتیک می‌پردازد. ویژگی‌های شناسایی شده در ابعاد تعریف شده (ارتباطات دیجیتال، کنش‌پذیری، جهت‌گیری کارآفرینی، شایستگی‌های شخصی و مهارت‌ها و نگرش‌های دیجیتال) ادغام شدند و نتایج نشان داد که به‌عنوان مثال؛ تحمل خطا، نوآوری، مهارت‌های دیجیتال و ذهنیت چابک برای توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتالی نقشی اساسی دارد. علاوه بر این، برخی از ویژگی‌ها (مشارکت، کار گروهی، طرز فکر چابک، مهارت‌های دیجیتال، حل مسئله، ریسک‌پذیری) بر فرهنگ سازمانی دیجیتال تأثیر مثبت می‌گذارد (Kocak & Pawlowski, 2023).

بات^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای به بررسی این پرسش پرداختند که سازمان‌های صنعتی چگونه می‌توانند به‌طور استراتژیک فرهنگ را در راستای دستیابی به تحول دیجیتال طراحی کنند؟ آن‌ها یک مطالعه در مورد فرهنگ سازمانی در سه سازمان صنعتی مشهور جهانی انجام دادند که در حال اجرای استراتژی تحول دیجیتال هستند. از طریق تجزیه و تحلیل موضوعی داده‌های کیفی، بر اساس مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین مصنوعات

1 Kocak & Pawlowski

2 Butt

فرهنگی، ارزش‌های عملی و مفروضاتی شناسایی شد که سازمان‌های صنعتی باید آن‌ها را به‌روزرسانی کنند تا تحول دیجیتال را فعال نمایند. مشخص شد که رویکرد سازمان‌های صنعتی پیشرو به فرهنگ، از نظر استراتژیک فعال و متفکرانه است. علاوه بر این، رهبران آن‌ها از فرهنگ به عنوان یک سیستم کنترل اجتماعی برای پذیرش فناوری دیجیتال استفاده کردند. یافته‌های تحقیق به عنوان یک چارچوب اکتشافی برای طراحی استراتژیک فرهنگ برای هدف حاکمیت، اکوسیستم و سازماندهی سیستم‌های فنی اجتماعی خلاصه می‌شود (Butt et al., 2024).

کالاوی و لی^۱ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای به بررسی ارزیابی خط‌مشی از زمان پیش از پاندمی کرونا تا پس از پاندمی کرونا پرداختند. در این پژوهش رویکردهای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت تا مشخص شود در صورت استفاده از کدام رویکرد، بهتر می‌توانی خط‌مشی‌ها را ارزیابی نمود. همچنین به ارزیابی اثرات خط‌مشی‌ها بر وضعیت اقتصادی دولت‌های ملی و محلی بر اساس تعداد مبتلایان کووید ۱۹ پرداخته شد و در نهایت رویکردی برای ارزیابی خط‌مشی در زمان کووید ۱۹ پیشنهاد شد (Callaway & Li, 2023).

اسکالیزا^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای به بررسی روابط میان فرهنگ سازمانی، نوآوری، اکوسیستم‌های نوآورانه و عملکرد شرکت‌ها پرداختند. اکتشاف و حفظ دانش، عناصر کلیدی برای بهبود عملکرد نوآورانه است. با اینکه برخی از مطالعات نشان از تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در شرکت‌ها می‌دهد، ولی روابط بین انواع فرهنگ سازمانی و پذیرش نوآوری باز در زمینه اقتصادهای نوظهور مانند برزیل نامشخص است. این مطالعه با بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری باز، اکوسیستم‌های نوآوری و عملکرد نوآورانه به بررسی این شکاف تحقیقاتی می‌پردازد. داده‌های گردآوری شده از ۱۶۹ شرکت در برزیل، نشان می‌دهد که فرهنگ ادو کراسی نوعی فرهنگ سازمانی است که تأثیر به‌سزایی بر پذیرش جریان‌های نوآوری باز در ورودی و خروجی دارد و فرهنگ سلسله‌مراتبی از پذیرش نوآوری باز اجتناب می‌نماید (Scaliza et al., 2022).

1 Callaway & Li

2 Scaliza

روش

علی‌رغم جدید بودن موضوع پژوهش، با تفکیک موضوع به فرهنگ تحول دیجیتال و ارزیابی خط‌مشی، ادبیات موجود غنی بوده و مرور سیستماتیک این امکان را می‌دهد که با جمع داده‌ها و نتایج تحقیقات پیشین، یک نمای کلی و جامع از موضوع مورد نظر به دست آوریم. این روش به ما کمک کرد تا مقوله‌های زیربنایی را شناسایی و طبقه‌بندی نموده و با کاهش احتمال خطا و سوگیری در اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر و در جمع‌بندی منسجم‌تر نتایج قبلی موفق شویم و به صورت جامع و نظام‌مند تحقیقات قبلی را بررسی و ترکیب نماییم. این روش برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از مقالات علمی مرتبط با موضوع مناسب است.

روش گردآوری داده‌ها از طریق فراترکیب یکی از روش‌های مرور سیستماتیک است که به دلیل مزایایی چون: ایجاد نظریه‌های جدید که با ترکیب و تحلیل نتایج مطالعات مختلف به دست آمده و ممکن است از هر مطالعه به تنهایی حاصل نشود؛ فراهم نمودن درک عمیق‌تر و جامع‌تر از پدیده‌های پیچیده به دلیل ترکیب نتایج چندین مطالعه منجر به ایجاد یک تصویر کلی می‌شود؛ ایجاد امکان تصمیم‌گیری بهتر با استفاده از تجزیه و تحلیل منسجم نتایج مطالعات کیفی و بر اساس شواهد قوی‌تر؛ فائق آمدن بر محدودیت‌های مطالعات کیفی در تعمیم‌پذیری نتایج با تجمیع یافته‌ها؛ شناسایی نقاط ضعف و خلاهای تحقیقاتی و استفاده از متدولوژی‌های ساختاریافته و الگوهای مشخص مانند روش سندلوسکی و باروسو که منجر به افزایش اعتبار و دقت نتایج می‌شود؛ در این پژوهش از روش فراترکیب ۷ مرحله‌ای سندلوسکی - باروسو استفاده می‌گردد. برای پیاده‌سازی این روش باید هفت مرحله به شرح شکل ۲ را انجام داد.

شکل ۲. فرایند هفت مرحله‌ای فراترکیب



یافته‌ها

در ابتدای این مرحله، ما از روش ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده کردیم که مراحل انجام کار به شرح ذیل است:

گام اول: تنظیم سؤال‌های پژوهش

در مرحله اول و برای انجام مرور سیستماتیک از روش فراترکیب استفاده گردید. اولین گام روش‌شناسی فراترکیب، موضع‌گیری و ایده فلسفی در مورد موضوع اصلی روش است. در این مرحله پژوهشگران سؤال تحقیق خود را طراحی می‌کنند که می‌تواند شامل ابعاد مختلفی از جمله چیستی، چگونگی، چه روشی و غیره باشد. یک سؤال پژوهشی که نه خیلی محدود و نه خیلی وسیع طراحی می‌شود، باید مشکل تحقیق را به وضوح بیان کند.

همچنین در این مرحله پژوهشگران باید اهداف تحقیق و منابع موجود را مشخص کرده، در مورد پدیده اصلی مورد مطالعه تصمیم‌گیری کنند و معیارهای ورود و خروج مقالات را در بررسی تعیین نمایند.

پژوهشگر در ابتدای تحقیق، پس از مشخص کردن مسئله‌ای که سبب انجام این تحقیق شد، سؤالاتی را مطرح نموده که پاسخ به آن‌ها نتیجه نهایی خواهد بود. با توجه به اینکه عنوان این تحقیق ارائه مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال بود، سؤالات تحقیق می‌تواند شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی (How) روش باشد که در پژوهش حاضر به شکل جدول ۲ مطرح شد.

جدول ۲. پرسش‌های پژوهش حاضر

پرسش‌های تحقیق	مبنای سؤالات
مؤلفه‌های مختلف برای ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال چیست؟	چه چیزی (What)
جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این جوانب چیست؟	جامعه آماری (Who)
عوامل تأثیرگذار مربوط به چه بازه زمانی بررسی و جستجو شدند؟	چارچوب زمانی (When)
چه روشی برای فراهم نمودن مطالعات استفاده شده است؟	روش مورداستفاده (How)

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

مرحله دوم فراترکیب کیفی این است که تصمیم گرفته شود کدام منابع رویداد به یک پدیده یا رویداد با تجربه مشابه مرتبط هست. پژوهشگر در روش فراترکیب باید از تکنیک‌های مختلف برای تشخیص شباهت‌های موضوعی واقعی استفاده کند. پژوهشگران فراترکیب نظریه‌ساز، به منظور جستجوی منابع می‌بایست از امکانات کتابخانه‌های دانشگاهی که دسترسی گسترده به پایگاه‌های الکترونیکی مرجع و مجلات پژوهشی بین‌رشته‌ای را فراهم آورده‌اند، استفاده نمایند.

در این بخش از انجام تحقیق، محقق برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز خود که شاخص‌هایی برای ایجاد مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال بود، به پایگاه‌های علمی خارجی شامل Google Scholar، Emerald، Direct Science،

ReaserchGate و پایگاه‌داده هوش مصنوعی Elicit و داخلی شامل نورمگز و مگیران مراجعه نمود و کلیدواژه‌های تحول دیجیتال را به صورت ترکیبی مورد جستجو قرار داد. تعداد گزارش‌های پژوهشی که برای تکمیل فراترکیب لازم‌اند از ابتدای فرایند مشخص نیست. عامل اساسی برای مشخص کردن تعداد پژوهش‌ها در فراترکیب این است که آیا تعداد پژوهش‌ها به اندازه‌ای است که اعتبار فراترکیب را تأمین کند؟ به طور کلی، هر چه مقالات موجود غنی‌تر بوده و میزان داده‌های آنها بیشتر باشد، به تعداد کمتری مقاله به عنوان نمونه مورد نیاز است و بالعکس (Finfgeld & Connet, 2018).

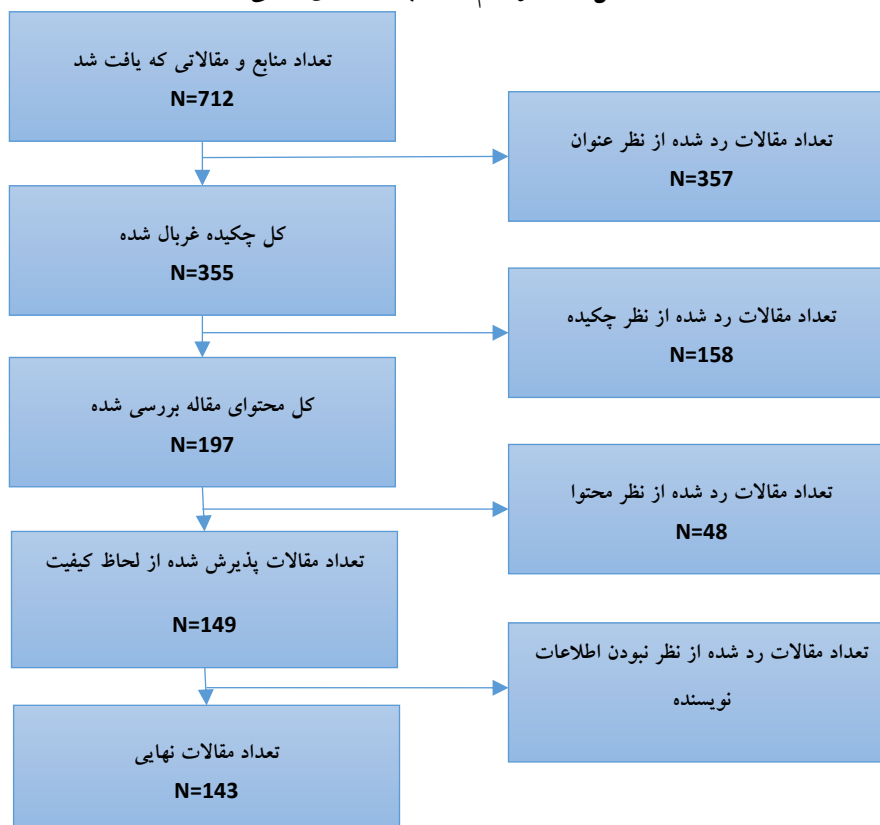
این جستجو در ۴ سال اخیر بود و تمرکز بیشتر بر مقالاتی قرار گرفت که در سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۴ میلادی و یا ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۳ شمسی به چاپ رسیده‌اند. محقق موفق شد نزدیک به ۷۱۲ مقاله که عمده آن‌ها لاتین بودند را مورد بررسی قرار دهد که برخی از آن‌ها در تحلیل‌های اولیه مناسب دیده نشده و رد شدند.

گام سوم: جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط

پس از جستجو و انتخاب منابع مورد نظر، فرایند تحقیق با ارزیابی هر گزارش به صورت جداگانه و سپس با ارزیابی تطبیقی بین گزارش‌ها ادامه می‌یابد. ارزیابی تک‌تک گزارش‌ها با مطالعه چندین باره هر گزارش تا آشنایی کامل با محتوا، نقاط قوت و ضعف روش‌شناسی و شناسایی یافته‌های هدف انجام می‌شود. ارزیابی مقایسه‌ای بین گزارش‌ها به محقق اجازه می‌دهد تا گزارش‌ها را با نمونه‌های مشابه مقایسه کند، اطلاعات گم‌شده یا نادیده گرفته شده را تعیین کند و بر خلاصه‌سازی و ارائه یافته‌ها تمرکز کند.

تعداد مقالاتی که محقق به آن‌ها دست یافته و قصد بررسی آن‌ها را داشت بسیار زیاد بوده و نیاز بود تا از طریق یک الگوریتم، فیلترهایی برای آن‌ها ایجاد کرده و بهترین و مرتبط‌ترین مقالات، تفکیک شوند تا محقق را به اهداف پژوهش نزدیک نمایند؛ لذا مقالات ابتدا از نظر عنوان، سپس چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شدند. در نهایت ۱۴۹ مقاله با بررسی دقیق انتخاب شدند که پس از بررسی اطلاعات نویسنده ۶ مقاله دیگر حذف و ۱۴۳ مقاله مطابق شکل ۳ به عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند.

شکل ۳. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی



گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در گام چهارم، اطلاعات مربوط به هر یک از مقالات شامل مشخصات نویسنده، سال انتشار مقاله، موضوع، محل استفاده و سایر اطلاعات مورد نیاز استخراج شدند تا طبقه‌بندی و دسته‌بندی آن‌ها به بهترین شکل ممکن انجام شود و محقق بتواند به راحتی به آن‌ها دسترسی پیدا کند. همچنین در همین مرحله، منبع نویسی این مقالات به روش ای پی ای^۱ نیز انجام پذیرفت.

1 APA

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

پیچیده‌ترین مشکلی که پژوهشگر در روش فراترکیب با آن مواجه است، توسعه و تعامل با تکنیک‌های مورد استفاده برای مقایسه یافته‌های هر مطالعه است. ولف^۱ (۱۹۸۶) معتقد است این که چه روشی مورد استفاده قرار می‌گیرد چندان مهم نیست، هدف فراترکیب کیفی، کشف تمام شباهت‌ها و تفاوت‌ها در زبان، مفاهیم، ایده‌ها و سایر نظریات پیرامون موضوع مورد نظر است (Wolf, 1986). فراترکیب کیفی بر خلاف فراتحلیل کمی، به دنبال میانگین‌گیری و کاهش یافته‌ها به یک واحد اندازه‌گیری یا استاندارد مشترک نیست، بلکه هدف فراترکیب گسترش امکانات تفسیر یافته‌ها و ساخت روایت نظریه‌های بزرگتر یا کلی‌تر است. فینفگلد (۲۰۱۸) این مرحله از فراترکیب را شامل استخراج داده‌های اولیه، گنجاندن داده‌ها در فراترکیب و در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها معرفی می‌کند (Finfgeld-Connett, 2018).

مرحله تلفیق یافته‌ها با یافتن استعاره‌ها و مفاهیم اصلی هر گزارش و مقایسه آن با دیگر استعاره‌ها و مفاهیم همان گزارش یا گزارش‌های دیگر انجام می‌شود. زبان مورد استفاده در ترکیب باید شامل استعاره‌های جدیدی باشد که در عین حال هوشمندانه‌تر، گسترده‌تر، واضح‌تر و معتبرتر از استعاره‌های مورد استفاده در مطالعات اصلی باشد. در این بخش از کدگذاری استفاده شد و این امر در سه بخش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی انجام گرفت. پس از بررسی محتوای مقالات و نهایی شدن کدها، ۳۱ شاخص یا کد منحصر به فرد به دست آمد که با استفاده از کدگذاری گزینشی در ۱۰ مفهوم و سه مقوله دسته‌بندی شد.

جدول ۳. مقوله، مفاهیم و کدهای استخراج شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع	
رضایت شغلی	محیط کار مثبت		(Brunetti et al. 2020), (Varshney 2020), (Schiuma et al. 2021), (Firican 2023), (Leso et al. 2023), (Schiuma et al. 2022), (Selimović et al.), (Ibragimov and Berishvili 2021), (Shedid et al., (Yakovenko et al., 2022), (2021), (Lebedeva and Sarafanov 2024), (al. 2024), (Gebczynska, (Fleischer and Wanckel 2023) 2022)	
			تعاقد کار و زندگی	(McCarthy et al. , (AlNuaimi et al. 2022) (Joel, (Jonathan and Reychav 2024), 2022) (Firican 2023), et al. 2024)
				فرصت‌های رشد و توسعه
حرفه‌ای‌ها	پذیرش تغییرات	درک چالش‌های پیش‌رو و آگاهی و آمادگی برای تغییرات دیجیتال	(Yankina, (DĂNIȘOR and DĂNIȘOR 2023) (Qiu, (Geada 2021), (Black 2019), 2023) (Oliveri et al. , (Korherr et al. 2022), 2022) (Csizsár, (Benga and Elhamma 2024), 2023) (Fernandes da Anunciação and, 2023) (Shoaib, (Gupta et al. 2024), Esteves 2021) (Syamsuddin et al. 2024), 2022) (کریمی و همکاران ۱۴۰۲)، (هادیان‌فر و ملکی‌نیا ۱۴۰۰)، (توکلی‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)	
			آموزش و توسعه مهارت‌ها	(Morozov et al. 2020), (Barnová et al. 2022), (Haque et al. 2024), (Barreales 2020), (Brunetti et al. 2020), (Abdul et al. 2024) (Philip and Gavrilova, (Kawiana 2023) (McCarthy et al. 2022), Aguilar 2022) (Schiuma et al. 2024), (Schiuma et al. 2022) (توکلی‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱) (Kapucu 2021)

ادامه جدول ۳.

منبع	کد	مفهوم	مقوله
، (Shirokova et al. 2020)، (Cakic et al. 2021) (Nadkarni and Prügl، (Ahmed et al. 2022) 2021)	شفافیت		حرفه‌ای‌ها
،(NAZIROVA 2023)، (Denning 2023) (Konstantin et al. 2021)، (Scholkmann 2021) ، (Leso et al. 2023)، (Bagrationi et al. 2022) ، (Ghafoori et al.، (Tuukkanen et al. 2022) (Asif et al.، (McCarthy et al. 2022)، 2024) (AlMujaini et، (AlNuaimi et al. 2022)، 2024) (Kopackova et، (Kawiana 2023)، al. 2021) (Rialti and Filieri 2024)، al. 2024) (Schiuma et al. 2022)، (Varshney 2020) (Habsi et al. 2022) (سهرابی و همکاران ۱۴۰۲)	حمایت مدیریت از تغییرات		
، (McCarthy et al. 2022)، (Kawiana 2023) (Zineb and، (Zaoui and Souissi 2020) (Salkenov et al. 2022)، Bouchaib 2020) (Saranya and، (Zhang 2023)، (Kahfi 2022) (Abdul، (Mukherjee 2023)، (Vasanth 2023) (Appio et، (Ahu Tuğba 2020)، et al. 2024) (Li، (Patro and Raghunath 2021)، al. 2021) (Alrawadieh et al. 2021)، 2020) (آدوسی و همکاران ۱۴۰۰)، (توکلی‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)	تعهد به اهداف سازمان	انگیزه و تعهد سازمانی	
،(Steiber and Alvarez 2023)، (Sherin 2022) (Cakic et al. 2021)، (Firican 2023) (Ahmed et al. 2022)، (Shenkoya 2023) (Nadkarni and Prügl 2021)	ارتباط با مدیریت		

ادامه جدول ۳.

منبع	کد	مفهوم	مقوله
(Selimović, Ibragimov and Berishvili 2023) , (Yakovenko et al. 2023), et al. 2021) (Lebedeva and, (Shedid et al. 2024) Sarafanov 2024)	انگیزه		حرفه‌ای‌ها
(Huang et al., (Nadkarni and Prügl 2021) , (Leso et al. 2023), (Kawiana 2023), 2023) (Osorio-Gómez et al., (Imran et al. 2021) (McCarthy, (Jonathan and Reychav), 2024) , (Aldoseri et al. 2023), et al. 2022) (Shirokova et al. 2020)	احساس مالکیت نسبت به فرایندهای دیجیتال		
, (Brunetti et al. 2020), (Varshney 2020) (Firican 2023)	ترویج فرهنگ کار گروهی		
(Ghafoori et al., (Tuukkanen et al. 2022) (Asif et al., (McCarthy et al. 2022), 2024) (AlNuaimi et, (Schiuma et al. 2022), 2024) , (AlMujaini et al. 2021), al. 2022) (Kawiana 2023)	ترویج فرهنگ نوآوری	ترویج فرهنگ سازمانی	
(Li, (Wang et al. 2024), (Zhang et al. 2022) , (Wang et al. 2022), and Zhao 2024) (Yu et al. 2022), (Alkhamery et al. 2021)	بهینه‌سازی فرایندها	کارایی عملیات	اپراتورها
, (Cetindamar Kozanoglu and Abedin 2021) (Arnaud et al., (Cetindamar et al. 2024) (Zhao et al. 2024), 2024)	استفاده از فناوری‌های جدید		
, (Wang et al. 2024), (Zhang et al. 2022) (Wang et al. 2022)	کاهش هزینه‌ها		
(Steiber and Alvarez, (Ghafoori et al. 2024) (Ubiparipović et al., (Firican 2023), 2023) , (Zaoui and Souissi 2020), (Wu 2023), 2020) (Naguib and Elsharnouby, (Paul et al. 2024) 2024)	پذیرش و اجرای نوآوری	نوآوری و فناوری	
, (Cetindamar Kozanoglu and Abedin 2021) (Arnaud et al., (Cetindamar et al. 2024) (Zhao et al. 2024), 2024)	استفاده از فناوری‌های پیشرفته		

ادامه جدول ۳.

منبع	کد	مفهوم	مقوله
(Yu et al. 2022), (Alkhamery et al. 2021)	توسعه زیرساخت‌های دیجیتال	نوآوری و فناوری	اپراتورها
(Corsaro and D'Amico, (Hauer et al. 2021), (Hortovanyi et al. (Barrane et al. 2021), 2022), (Imran and (Joel et al. 2024), al. 2023), (Demirhan 2023), Okai-Ugbaje 2022)	تعامل و همکاری بیشتر و سریعتر بین سازمانی	مشارکت و همکاری	
(Yang et al. 2023), (Kraus et al. 2021), (Alvarenga et al. 2020) (توکلی‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)	اشتراک دانش و منابع		
(Paul et al. 2024), (Zaoui and Souissi 2020), (Naguib and Elsharnouby 2024)	هماهنگی در اجرای سیاست‌ها		
(Forid et al. 2022), (Li et al. 2022), (Azzam, (Aldaarmi 2024), (Demirel 2022) et al. 2023)	کیفیت خدمات	رضایت شهروندان	شهروندان
(Miguel et al., (Iriqat and Jaradat 2021), (KUMAR, (Laghzaoui et al. 2021), 2022), (Harebasur 2023), 2024), (شیرازی و همکاران ۱۴۰۰)	پاسخگویی به نیازها		
(Luscombe and (Ardhianto et al. 2022), (Velazco et al. 2024), Duncan 2023)	دسترسی به اطلاعات		
(Gil- (Kivalov 2020), (Kraus et al. 2021), Gomez et al. 2020)	سهولت استفاده از خدمات دیجیتال	تجربه کاربری	
(Masoud, (Li 2021), (Syaglova et al. 2022), (Felix and Rembulan, and Basahel 2023), (اصغرینیا و همکاران 2023), (۱۴۰۱)	تجربه یکپارچه		

ادامه جدول ۳.

مقوله	مفهوم	کد	منبع
اعتماد و امنیت	اعتماد به سیستم‌های دیجیتال	پشتیبانی مشتری	(Felix and Rembulan, Castagna et al. 2020), (Hanelt et al., Zhang et al. 2022), (2023), (2021)
		حفاظت از اطلاعات شخصی	(Johri and Kumar, Holzinger et al. 2021), (Möller 2023), (2023), (توکلی‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)
		اعتماد به سیستم‌های دیجیتال	(Faruquee et al. 2021), (Barrane et al. 2021), (Rodrigues et al. 2022)
		شفافیت در ارتباطات	(Naimi-Sadigh et al., Matarazzo et al., 2021), (Kokshagina, Schneider and al. 2022), (2021), (شیرازی و همکاران ۱۴۰۰)

گام ششم: کنترل کیفیت

در این مرحله به بررسی پایایی نتایج پرداخته می‌شود و از ضریب توافق کاپای کوهن استفاده می‌گردد. به همین منظور کدها و مفاهیم در اختیار یک نفر داور قرار گرفت تا شخص دیگری از نخبگان بدون اطلاع از کدها و مفاهیم و نحوه ادغام آن به صورت مجزا نسبت به بررسی و طبقه‌بندی کدها و مفاهیم اقدام کند. سپس ضریب توافق کاپا از طریق نرم‌افزار اسپس‌اس‌اس^۱ اندازه‌گیری شد که مطابق جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. محاسبه ضریب توافق کاپای کوهن

مقدار	انحراف استاندارد	آماره آزمون T^b	سطح معناداری
۰.۷۲۶	۰.۰۷۴	۷.۴۷۹	۰.۰۰۱۶
تعداد			۱۰۶

باتوجه به مقدار ضریب توافق که نشان‌دهنده توافق مطلوب است و همچنین سطح معناداری که بسیار کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد فرض استقلال یا تصادفی بودن کدهای استخراجی رد می‌شود.

1 SPSS

همچنین برای بررسی روایی و اعتبار مقالات استخراجی در فراترکیب در این پژوهش از ابزار «برنامه مهارت ارزیابی بحرانی» استفاده شده و هر مقاله مورد سنجش قرار گرفته و امتیازدهی می‌شود. یعنی باتوجه به ۱۰ معیاری که در برنامه مهارت‌های ارزیابی حیات "کسپ"^۱ مطرح شده به هر مقاله امتیاز داده و هر مقاله را که پایین‌تر از امتیاز خوب (یعنی میانگین) باشد از بررسی حذف می‌شود. با توجه به اینکه در مراحل قبلی؛ موضوع، محتوا و در دسترس بودن اطلاعات مقالات مورد بررسی قرار گرفته بود آزمون فوق در خصوص مقالات کدهایی که دارای منابع کمتری بودند انجام شد. برای مثال برای ارزیابی کیفی مقاله "Digital Transformation in Business Process Development" براساس کسپ، به هر یک از آیتم‌های ارزیابی از ۱ تا ۵ امتیاز به شرح جدول ۵ تخصیص داده شد که با توجه به امتیاز کلی مکتسبه (۳۹) که بیشتر از مقدار ۲۵ می‌باشد مقاله مورد قبول واقع گردید.

جدول ۵. نمونه ارزیابی کیفی مقالات

تعداد	حوزه ارزیابی
۵	تناسب اهداف مقاله
۴	به‌روز بودن پژوهش
۴	طرح مطرح‌شده در مقاله
۳	روش نمونه‌گیری
۳	روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها
۴	امکان بسط نتایج و دستاوردها
۵	رعایت نکات اخلاقی
۳	دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها
۴	وضوح بیان یافته‌ها
۴	ارزش کلی مقاله

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

باتوجه به مقولات، مفاهیم و کدهای استخراج شده می‌توان با قراردادن هر یک از کدها در سطح مربوطه در فرهنگ سازمانی ادگار شاین، مدل مربوطه را طراحی نمود. هر یک

از کدهای مربوطه در سطوح در نظر گرفته شده در مدل ادگار شاین (مصنوعات، ارزش‌ها و فرضیات) به شرح شکل ۴ قرار می‌گیرند.

لایه اول: ذی‌نفعان

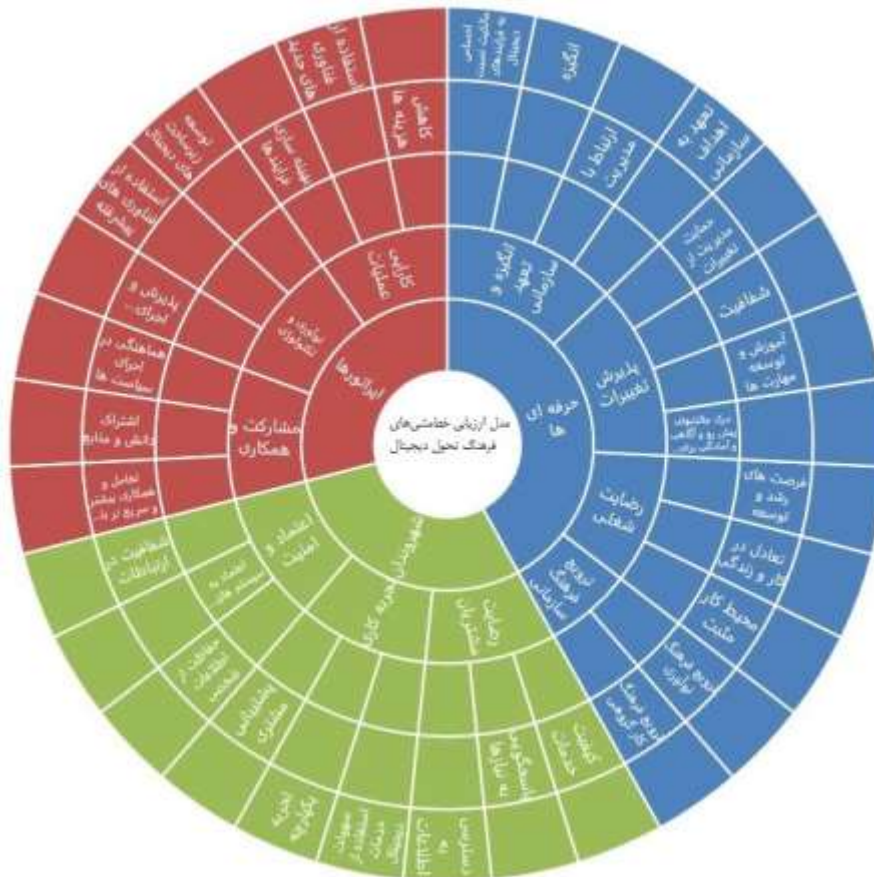
لایه دوم: مفاهیم

لایه سوم: کدها در لایه مفروضات بنیادین مدل ادگار شاین

لایه چهارم: کدها در لایه ارزش‌ها بر اساس مدل ادگار شاین

لایه پنجم: کدها در لایه مصنوعات بر اساس مدل ادگار شاین

شکل ۴. مدل استخراج شده با رویکرد فراترکیب



همان‌طور که مشخص است یافته‌ها شامل ۴ مفهوم برای ذی‌نفع حرفه‌ای‌ها (انگیزه و تعهد سازمانی، پذیرش تغییرات، رضایت شغلی، ترویج فرهنگ سازمانی)، ۳ مفهوم برای ذی‌نفع اپراتورها (کارایی عملیات، نوآوری و تکنولوژی، مشارکت و همکاری) و ۳ مفهوم برای ذی‌نفع شهروندان (رضایت مشتریان، تجربه کاری، اعتماد و امنیت) است.

همچنین ۲ کد در بخش مفروضات بنیادین، ۲۰ کد برای ارزش‌ها و ۹ کد برای سطح مصنوعات شناسایی شد. در بخش حرفه‌ای‌ها هم، ۱۳ کد شامل محیط کار مثبت، تعادل کار و زندگی، فرصت‌های رشد و توسعه (ذیل مفهوم رضایت شغلی)، درک چالش‌های پیش‌رو و آگاهی و آمادگی برای تغییرات دیجیتال، آموزش و توسعه مهارت‌ها، شفافیت، حمایت مدیریت از تغییرات (ذیل مفهوم پذیرش تغییرات)، تعهد به اهداف سازمان، ارتباط با مدیریت، انگیزه، احساس مالکیت نسبت به فرآیندهای دیجیتال (ذیل مفهوم انگیزه و تعهد سازمانی) و ترویج فرهنگ کارگروهی و ترویج فرهنگ نوآوری (ذیل مفهوم ترویج فرهنگ سازمانی)، در بخش شهروندان ۹ کد شامل کیفیت خدمات، پاسخگویی به نیازها و دسترسی به اطلاعات (ذیل مفهوم رضایت مشتریان)، سهولت استفاده از خدمات دیجیتال، تجربه یکپارچه و پشتیبانی مشتری ذیل مفهوم تجربه کاری و حفاظت از اطلاعات شخصی، اعتماد به سیستم‌های دیجیتال و شفافیت در ارتباطات (ذیل مفهوم اعتماد و امنیت) و در بخش اپراتورها ۹ کد شامل بهینه‌سازی فرآیندها، استفاده از فناوری‌های جدید و کاهش هزینه‌ها (ذیل مفهوم کارایی عملیات)، پذیرش و اجرای نوآوری، استفاده از فناوری‌های پیشرفته و توسعه زیرساخت‌های دیجیتال (ذیل مفهوم نوآوری و تکنولوژی)، تعامل و همکاری بیشتر و سریعتر با سایر اپراتورها، اشتراک دانش و منابع و هماهنگی در اجرای سیاست‌ها (ذیل مفهوم مشارکت و همکاری) استخراج شد که می‌توان بر اساس کدهای شناسایی شده موارد مندرج در خط‌مشی‌های تدوین و ابلاغ شده در زمینه فرهنگ تحول دیجیتال مورد بررسی قرار گرفته و در صورت نیاز بازنگری و اصلاحات لازم انجام گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال ارائه گردد. پرسش پژوهش بدین صورت بود که مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال چگونه است؟ مورد مطالعه، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی بود که بر

اساس الگوی ارزیابی ذی‌نفع‌گرا، سه ذی‌نفع اصلی این سازمان را که خط‌مشی‌هایی برای آنها تدوین شده و در آینده نیز تدوین خواهد شد مورد بررسی قرار دادیم. سه ذی‌نفع سازمان شامل کارکنان متخصص یا حرفه‌ای‌ها، اپراتورها که دارندگان مجوز از سازمان هستند و شهروندان که خدماتی را به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از سازمان دریافت می‌کنند می‌باشند. همچنین برای بررسی فرهنگ، از مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین که مدلی چندوجهی است و همه سطوح فرهنگ را در بر می‌گیرد استفاده گردید. با استفاده از روش گردآوری داده‌ها از طریق مرور سیستماتیک (فرا ترکیب)، مولفه‌ها و کدهای مربوط به هر ذی‌نفع مشخص شد که بر اساس آن می‌توان خط‌مشی‌های تدوین شده را بر اساس مولفه‌های شناسایی شده و دارای اهمیت ارزیابی نمود. با توجه به اینکه عمدتاً خط‌مشی‌های مربوط به هر یک از ذینفعان، به صورت منفک و جدا از یکدیگر تدوین می‌شوند امکان ارزیابی خط‌مشی برای هر ذی‌نفع به صورت جداگانه نیز میسر خواهد بود. این امر منجر به این موضوع می‌شود که در صورتیکه خط‌مشی‌های ابلاغی به صورت منفک و مختص ذی‌نفع خاصی باشد یا همه ذینفعان را در بر گیرد، بتوان خط‌مشی مربوطه را ارزیابی نمود و در صورت نیاز نسبت به بازنگری و اصلاح خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال بر اساس معیارهای مدل طراحی شده اقدام نمود تا ضمن کاهش هزینه‌های اجرای خط‌مشی و جلوگیری از مقاومت ذینفعان به تسریع در تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مناسب اقدام گردد.

برای شهروندان، به عنوان کاربران نهایی خدمات دیجیتال، رضایت مشتریان و تجربه کاربری نقش محوری دارد. یکی از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت شهروندان، کیفیت خدمات دیجیتال و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها است. این عوامل که در سطح ارزش‌های سازمانی قرار می‌گیرند، نه تنها انتظارات مشتریان را پوشش می‌دهند، بلکه بر اعتماد آن‌ها به خدمات دیجیتال نیز تأثیر می‌گذارند. دسترسی به اطلاعات و سهولت استفاده از خدمات نیز به عنوان مصنوعات سازمانی به طور مستقیم با تجربه کاربری مطلوب مرتبط هستند. شفافیت در ارتباطات، به عنوان یک ارزش فرهنگی، باعث افزایش اعتماد شهروندان و احساس امنیت بیشتر در تعامل با سیستم‌های دیجیتال می‌شود. همچنین، در زمینه اعتماد و امنیت، حفاظت از اطلاعات شخصی و اعتماد به سیستم‌های دیجیتال به عنوان فرضیات اساسی نقشی حیاتی

دارند. به‌طور کلی، اعتماد شهروندان به خدمات دیجیتال زمانی به حداکثر می‌رسد که شفافیت، حفاظت از اطلاعات و تجربه کاربری یکپارچه، به‌خوبی تحقق یابند.

اپراتورها، به‌عنوان یکی از گروه‌های کلیدی در پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال، نیازمند توجه ویژه به کارایی عملیات و نوآوری فناورانه هستند. بهینه‌سازی فرایندها و استفاده از فناوری‌های جدید به‌عنوان ارزش‌های اعلام‌شده در فرهنگ سازمانی، به بهبود کارایی عملیاتی منجر می‌شود و فرایندهای سازمانی را سریع‌تر و دقیق‌تر می‌سازد. علاوه بر این، کاهش هزینه‌ها از دیگر مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی است که تأثیر مستقیمی بر عملکرد کلی سازمان دارد. نوآوری و تکنولوژی به‌ویژه از طریق پذیرش و اجرای نوآوری‌ها و توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، به‌عنوان مصنوعات سازمانی، بستر لازم را برای تحول دیجیتال فراهم می‌کند. مشارکت و همکاری میان اپراتورها، از جمله تعامل و همکاری سریع‌تر و اشتراک دانش و منابع؛ به‌عنوان ارزش‌های فرهنگی، در هم‌سوسازی بخش‌های مختلف سازمان و تسریع فرایندهای دیجیتال نقش کلیدی ایفا می‌کند.

برای حرفه‌ای‌ها، عوامل مرتبط با رضایت شغلی و پذیرش تغییرات دیجیتال اهمیت بالایی دارد. محیط کاری مثبت و تعادل کار و زندگی به‌عنوان ارزش‌های سازمانی، فضایی فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند با انگیزه و تعهد بیشتری در جهت اهداف سازمان فعالیت نمایند. پذیرش تغییرات و آموزش و توسعه مهارت‌ها در فرایند تحول دیجیتال از طریق شفافیت و حمایت مدیریت تسهیل می‌شود. علاوه بر این، تعهد به اهداف سازمان و احساس مالکیت نسبت به فرایندهای دیجیتال به‌عنوان فرضیات اساسی در فرهنگ سازمانی، باعث تقویت انگیزه و تعهد حرفه‌ای‌ها نسبت به پذیرش فناوری‌های جدید می‌شود.

ترویج فرهنگ نوآوری و کارگروهمی، به‌عنوان یکی از ارزش‌های کلیدی در فرهنگ سازمانی، موجب تسهیل در فرایندپذیرش فناوری‌های جدید و ایجاد محیطی پویا و نوآورانه می‌شود. همچنین، ارتباط مؤثر با مدیریت و آمادگی برای تغییرات دیجیتال، به‌عنوان ارزش‌ها و فرضیات فرهنگی، در پشتیبانی از حرفه‌ای‌ها و کارکنان برای مقابله با چالش‌های تحول دیجیتال نقش مهمی ایفا می‌نماید.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت تحول دیجیتال در سازمان‌ها تنها به پیاده‌سازی فناوری‌های پیشرفته محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند هم‌افزایی میان ابعاد فرهنگی و فناورانه

است که باید ابعاد فرهنگی در خط‌مشی‌های تدوین شده در زمینه فرهنگ تحول دیجیتال مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. در نهایت، مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب عملی برای سازمان‌ها جهت ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال جهت بهبود تعامل میان فرهنگ سازمانی و فناوری‌های دیجیتال به کار گرفته شود. این مدل با تأکید بر سه گروه کلیدی (شهروندان، اپراتورها و حرفه‌ای‌ها) به‌خوبی نشان می‌دهد که چگونه یک سازمان می‌تواند از طریق درک و مدیریت فرهنگ خود و تدوین خط‌مشی‌های فرهنگی مرتبط و اصلاح و بازنگری خط‌مشی‌های ناکارآمد قبلی، فرایند تحول دیجیتال را با موفقیت اجرا کند و از تدوین، ابلاغ و اجرای خط‌مشی‌هایی که صرفاً منجر به صرف هزینه و منابع سازمان شده و فاقد اثرات مثبتی باشد که بتواند به تحقق اهداف پیش‌بینی شده سازمان و همچنین رضایت ذی‌نفعان بینجامد جلوگیری نماید. در نهایت پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، موضوع سطح‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده بر اساس اهمیت و ضرورت آن برای ذی‌نفعان و همچنین عملکرد فعلی آن جهت تعیین اولویت‌ها برای سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Mohammad Arbabi

Isfahani

Alireza Koushki

Jahromi

Shamsalsadat Zahedi

Hadi

Khanmohammadi



<https://orcid.org/0000-0001-6396-1050>



<https://orcid.org/0000-0001-5755-976X>



<https://orcid.org/0000-0002-7969-9082>



<http://orcid.org/0000-0002-2290-6431>

منابع

۱. اربابی اصفهانی، محمد، کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۰). همسویی فرهنگ سازمانی و بلوغ دیجیتال در شرکت‌های حوزه ارتباطات. هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. ۲۶-۱.
۲. اصغرینیا، مرتضی، احمدی‌زاد، آرمان، فرهادی، روژین (۱۴۰۱). چالش‌ها و الزامات اجرای راهبرد تحول دیجیتال در صنعت تلکام. بررسی‌های بازرگانی، ۱۱۶، ۱۳۳-۱۵۸.
۳. اعتباریان، اکبر، کشوریان آزاد، رقیه (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های قوه قضاییه. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (۳۳)، ۱۰، ۱۰۳-۸۶.
۴. الوانی، سیدمهدی، شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۵). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. آدوسی، علی، حسنقلی‌پور، طهمورث، نجف‌بیگی، رضا، فرهنگی، علی‌اکبر (۱۴۰۰). طراحی الگوی تاثیر رسانه‌های سازمانی بر دل‌بستگی کارکنان و افزایش تعهد سازمانی به برنامه تحول دیجیتال بانک سپه. مطالعات رسانه‌ای، ۵۴، ۱۶-۷.
۶. بزرگ‌نژاد نوبیجاری، عبدالرضا، شریف‌زاده، فتاح، رودساز، حبیب‌الله (۱۳۹۶). الگوی اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی کشور با توجه به ارزیابی برنامه‌های سوم و چهارم ج.ا.ا و عملکرد وزارت علوم و تحقیقات و فناوری. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
۷. توکلی‌راد، رضا، زرگران خوزانی، فاطمه (۱۴۰۱). الگوی تحول دیجیتال سازمانی موفق. کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی ایران-تهران.
۸. سهرابی، مهبد، اسدی، عباس، حیدرزاده هنزائی، کامبیز (۱۴۰۲). واکاوی نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحاد استراتژیک بر بستر فرهنگ اسلامی سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی. پژوهش‌های بازاریابی اسلامی، (۴)، ۲، ۱۶-۱.
۹. شیرازی، مهرزاد، زارعی‌متین، حسن، یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۰). ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی موردنیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب، مطالعات رفتار سازمانی، ۳۹، ۲۱-۱.
۱۰. کریمی، مهسا، کاظمی، سید حسین، دانایی‌فرد، حسن (۱۴۰۲). واکاوی چالش‌های تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران: پژوهشی کیفی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶۲، ۳۴-۵.
۱۱. واعظی، رضا، شریف‌زاده، فتاح، محمدی، محسن (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی الگوهای ارزیابی خط‌مشی عمومی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۴۰)، ۱۰، ۲۲-۱.

۱۲. واعظی، رضا، محمدی، محسن (۱۳۹۶). الگویی برای ارزیابی خط مشیهای عمومی در ایران مطالعه خط مشی مالیات بر ارزش افزوده. چشم انداز مدیریت دولتی ایران ۷۲، ۴۷-۷۲.
۱۳. هادیانفر، سیدرضا، ملکی‌نیا، محمد (۱۴۰۰). ذهن آگاهی سازمانی نسبت به تحول دیجیتال به عنوان پیش شرط توانایی پردازش اطلاعات برای دستیابی به چابکی بازار، چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار تهران.
14. Abdul, R., Jing, Zh., Li, W., Rabeeu, A. (2024). Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: The mediating role of digital empowerment. *Strategic Management*, 29 (2), 5-18. <https://doi.org/10.5937/straman2300057r>.
15. Ahmed, R., Ahmed, O., Pappel, I., Reitsakas, A., Draheim, D. (2022). The Role of Digital Transformation in Fostering Transparency: An e-Court System Case Study.
16. Ahu Tuğba, K. (2020). Digital Innovation: An Antecedent for Digital Transformation. *International Journal of Commerce and Finance* 6 (2).
17. Aldaarmi, A. A. (2024). Fintech Service Quality of Saudi Banks: Digital Transformation and Awareness in Satisfaction, Re-Use Intentions, and the Sustainable Performance of Firms. *Sustainability*, 16 (6), p. 2261. <https://doi.org/10.3390/su16062261>.
18. Aldoseri, A., Al-Khalifa, Kh., Hamouda, A. (2023). A Roadmap for Integrating Automation with Process Optimization for AI-powered Digital Transformation.
19. Alkhamery, N., Zainol, F. A., Al-Nashmi, M. (2021). The Role of Dynamic Capabilities in Reconfiguring Operational Capabilities for Digital Business Transformation. *Jmtp*, 2 (1), 1-8. <https://doi.org/10.37231/jmtp.2021.2.1.59>.
20. AlMujaini, H., Hilmi, M. F., Abudaqa, A., Alzahmi, R. (2021). Corporate foresight organizational learning and performance: The moderating role of digital transformation and mediating role of innovativeness in SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 5 (4), 703-712. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.7.011>.
21. AlNuaimi, Bader K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145 (3), 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>.
22. Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism*

- Economics*, 27 (2), 328–345.
<https://doi.org/10.1177/1354816620901928>.
23. Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12 (14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>.
24. Ancarani, A., Di Mauro, C. (2018). Successful digital transformations need a focus on the individual. In Florian Schupp, Heiko Wöhner (Eds.): *Digitalisierung im Einkauf*, vol. 35. Wiesbaden: *Springer Fachmedien Wiesbaden*, pp. 11–26.
25. Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., Neirotti, P. (2021). Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *J of Product Innov Manag*, 38 (1), 4–20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>.
26. Ardhiyanto, E., Baskoro, H., Maulana, D. (2022). Digital Transformation and Influence on Information Use in Indonesia. *rope* 4 (1), 17–24. <https://doi.org/10.26710/rope.v4i1.2645>.
27. Arnaud, J., São Mamede, H., Branco, F. (2024). The relationship between digital transformation and digital literacy - an explanatory model: Systematic literature review. *F1000Res*, 13, p. 253. <https://doi.org/10.12688/f1000research.146991.1>.
28. Asif, M., Yang, L., Hashim, M. (2024), The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. *Sustainability*, 16 (7), p. 2651. <https://doi.org/10.3390/su16072651>.
29. Azzam, Z., Salman, R., Allan, M., Farsi, S. (2023). Study on Customer Comfort as a Behavioral Construct Between Service Quality and Customer Satisfaction in Light of Digital Transformation. A Case of Jordan. In Bahaaeddin A. M. Alareeni, Islam Elgedawy (Eds.): *Artificial Intelligence (AI) and Finance*, vol. 488. Cham: *Springer Nature Switzerland* (Studies in Systems, Decision and Control), pp. 34–47.
30. Bagrationi, K., Thurner, T. W., Gordienko, O. (2022). Resistance to Digital Transformation: The Role of Middle Management Personal Networks. *ECKM*, 23 (1), 52–59. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.473>.
31. Bajpai, N., Biberman, J. (2021). Digital Transformation and the 2030 Sustainable Development Agenda.
32. Barnová, S., Duda, M., Matulčíková, M., Gabrhelová, G., Hrivíková, T. (2022). Further Professional On-the-Job Training of Employees in the

- Digital Era. *Int. J. Eng. Ped.*, 12 (5), 54–67. <https://doi.org/10.3991/ijep.v12i5.32523>.
33. Barrane, F. Z., Ndubisi, N. O., Kamble, S., Karuranga, G. E., Poulin, D. (2021). Building trust in multi-stakeholder collaborations for new product development in the digital transformation era. *BIJ*, 28 (1), 205–228. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0164>.
34. Barreales, D. (2020). Upskilling Employees for Digital Transformation. In : Day 1 Mon, November 09, 2020. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference. Abu Dhabi, UAE: SPE.
35. Benga, B., Elhamma, A. (2024). Navigating the Digital Frontier: A Literature Review on Business Digitalization. *ESJ*, 27. <https://doi.org/10.19044/esipreprint.3.2024.p507>.
36. Benitez, J., Chen, Y., Teo, T., Ajamieh, A. (2018). Evolution of the impact of e-business technology on operational competence and firm profitability: A panel data investigation. *Information & Management*, 55 (1), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.08.002>.
37. Black, B. (2019). Digital Transformation. In Jean-Louis Leignel, Emmanuel Ménager, Serge Yablonsky (Eds.): Sustainable Enterprise Performance: *Wiley*, pp. 135–146.
38. Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., Longhi, A., Pedrini, G., Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *TQM*, 32 (4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>.
39. Butt, A., Imran, F., Helo, P., Kantola, J. (2024): Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57 (2), p. 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>.
40. Cakic, S., Ismailisufi, A., Popovic, T., Krco, S., Gligoric, N., Kupresanin, S., Maras, V. (2021). Digital Transformation and Transparency in Wine Supply Chain Using OCR and DLT. In : 25th International Conference 2021, pp. 1–5.
41. Callaway, B., Li, T. (2023). Policy evaluation during a pandemic. *Journal of econometrics*, 236 (1), 105454. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2023.03.009>.
42. Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., Passaro, R. (2020). Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation. *Sustainability*, 12 (9), 3899. <https://doi.org/10.3390/su12093899>.
43. Cetindamar, D., Abedin, B., Shirahada, K. (2024). The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How

- Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. In *IEEE Trans. Eng. Manage*, 71 (1/2), 7837–7848. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3087724>.
44. Cetindamar K. D., Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *JEIM*, 34 (6), 1649–1672. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0010>.
45. Corsaro, D., D'Amico, V. (2022). How the digital transformation from COVID-19 affected the relational approaches in B2B. *JBIM*, 37 (10), 2095–2115. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0266>.
46. Csiszár, C. M. (2023). Unleashing the digital barrier: Obstacles and challenges of digital transformation amidst technological roadblocks. *MDT*, 13 (4), 120–132. <https://doi.org/10.35925/j.multi.2023.4.10>.
47. DĂNIȘOR, D., DĂNIȘOR, Gh. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION – CHALLENGES AND PERSPECTIVES. In *AnnalsARSciPhil*, 11 (1-2), 35–46. <https://doi.org/10.56082/annalsarsciphil.2023.1-2.35>.
48. Demirel, D. (2022). THE EFFECT OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN DIGITAL AGE: CUSTOMER SATISFACTION BASED EXAMINATION OF DIGITAL CRM. In *Journal of Business Economics and Management* 23 (3), 507–531. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.15328>.
49. Demirhan, K. (2023). Conceptual Complexities and Frameworks to Analyze Digital Transformation and Citizen-Centric E-Participation in Public Administration. In Volkan Göçoğlu, Naci Karkin (Eds.): *Citizen-Centered Public Policy Making in Turkey*. Cham: Springer International Publishing (Contributions to Public Administration and Public Policy), pp. 131–147.
50. Denning, S. (2023). Recognizing and outmaneuvering the resistance to digital transformation. *SL*, 51 (2), 10–16. <https://doi.org/10.1108/sl-01-2023-0002>.
51. Faruquee, M., Paulraj, A., Irawan, C. A. (2021). Strategic supplier relationships and supply chain resilience: Is digital transformation that precludes trust beneficial? *IJOPM*, 41 (7), 1192–1219. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2020-0702>.
52. Felix, A., Rembulan, G. D. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION AND THE CUSTOMER EXPERIENCE: ENHANCING ENGAGEMENT AND LOYALTY. *Entrepreneur*, 4 (03), 228–240. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v4i03.6195>.

53. Fernandes A. P., Esteves, F. M. (2021). Challenges to Business Models in the Digital Transformation Context. In Information Resources Management Association (Ed.): Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work, vol. 2012: IGI Global, pp. 116–129.
54. Finfgeld-Connett, D. (2018). *A guide to qualitative meta-synthesis*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
55. Firican, D. A. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17 (1), 791–799. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073>.
56. Fleischer, J., Wanckel, C. (2023). Job Satisfaction and the Digital Transformation of the Public Sector: The Mediating Role of Job Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (4), 0734371X2211484. <https://doi.org/10.1177/0734371x221148403>.
57. Forid, S., Hafez, M., Khan, W. (2022). Student Satisfaction and Retention: Impact of Service Quality and Digital Transformation. *MMI*, 13 (4), 152–163. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-14>.
58. Geada, N. (2021). Change Management in the Digital Transformation Projects. In Manish Gupta, Pedro Fernandes Anunciação, Cláudio Roberto Magalhães Pessoa, George Leal Jamil (Eds.): Digital Transformation and Challenges to Data Security and Privacy: IGI Global (Advances in Information Security, Privacy, and Ethics), pp. 91–97.
59. Gebczynska, M. (2022). Job Satisfaction in Manufacturing SMEs During Digital Transformation. *ERSJ XXV* (Issue 1), pp. 604–617. <https://doi.org/10.35808/ersj/2874>.
60. Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M. I., Gupta, S., Shore, A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics*, 271 (4), 109205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>.
61. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Lozano-Quilis, A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33 (1), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>.
62. Gupta, V., Choudhary, H., Mehta, A. (2024). Pioneering Digital Transformation in a Future-Ready World. *IJARSCCT*, Article 17674, pp. 563–569. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-17674>.

63. Habsi, N. A., Luo, M., Zighan, S. M. (2022). A systematic literature review exploring the impact of digitalisation on leadership towards a new style of leadership. *IJBIR* 29 (2), Article 126031, p. 169. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2022.126031>.
64. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Management Studies*, 58 (5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
65. Haque, S., Mu, S., Shaha, S., Sharmin, S. (2024). FUTURE-PROOFING THE WORKFORCE: TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE DIGITAL AGE. *EJHRMS*, 7 (2). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i2.1637>.
66. Harebasur, S. (2023). The stakeholders' perspective of the digital transformation phenomenon. *JBRMR*, 18 (01). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v18is01/art-05>.
67. Hartl, E., Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. Twenty-Third Americas Conference on Information Systems.
68. Hauer, G., Naumann, N., Harte, P. (2021). Digital transformation challenges successful enterprises – an exploration of the collaboration of marketing and sales department in German organizations. *INMR* 18 (2), 164–174. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2019-0066>.
69. Holzinger, A., Weippl, E., Tjoa, A. M., Kieseberg, P. (2021). Digital Transformation for Sustainable Development Goals (SDGs) - A Security, Safety and Privacy Perspective on AI. Andreas Holzinger, Peter Kieseberg, A. Min Tjoa, Edgar Weippl (Eds.): Machine Learning and Knowledge Extraction, vol. 12844. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Computer Science), pp. 1–20.
70. Hortovanyi, L., Morgan, R. E., Hecceg, I. V., Djuricin, D., Hanak, R., Horvath, D. (2023). Assessment of digital maturity: the role of resources and capabilities in digital transformation in B2B firms. *International Journal of Production Research*, 61 (23), 8043–8061. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2164087>.
71. Huang, J. Y. H., Jiang, R., Chang, J. Y. T. (2023). The Effects of Transformational and Adaptive Leadership on Dynamic Capabilities: Digital Transformation Projects. *Project Management Journal*, 54 (4), 428–446. <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>.
72. Ibragimov, Y., Berishvili, N. (2023). Summer 2023 Int'l Conference Proceedings BSHESS-23, PICEST-23, IIETH-23, ICABE-23, IL2ES2-

- 23 & IBMEL-23. Summer 2023 Int'l Conference Proceedings, Sept. 5-7, 2023 Istanbul (Turkey): Higher Education and Innovation Group.
73. Imran, A., Okai-Ugbaje, S. (2022). Complexities and Challenges of Multi-stakeholder Involvement in Digital Transformation in the Global South: The Machine-Readable Passport Project in Bangladesh. In José Abdelnour-Nocera, Elisha Ondieki Makori, Jose Antonio Robles-Flores, Constance Bitso (Eds.): *Innovation Practices for Digital Transformation in the Global South*, vol. 645. Cham: Springer International Publishing (IFIP Advances in Information and Communication Technology), pp. 16–33.
74. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21 (4), 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>.
75. Iriqat, A.M., Jaradat, A.R. (2021). The impact of digital transformation strategy on customer satisfaction in the Palestinian telecom industry. *IJBEX*, 24 (2), 169. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.115746>.
76. Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., Soyombo, O. T. (2024). NAVIGATING THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY: STRATEGIES FOR STARTUP GROWTH AND INNOVATION IN THE DIGITAL ERA. *Int. j. manag. entrep. Res*, 6 (3), 697–706. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.881>.
77. Johri, A., Kumar, S. (2023). Exploring Customer Awareness towards Their Cyber Security in the Kingdom of Saudi Arabia: A Study in the Era of Banking Digital Transformation. *Human Behavior and Emerging Technologies*, (1), 1–10. <https://doi.org/10.1155/2023/2103442>.
78. Jonathan, G. M., & Reychav, I. (2024). Workforce Agility and Digital Transformation in the Public Sector. In *Proceedings of the 2024 Computers and People Research Conference* (pp. 1-4).
79. Kahfi, F. (2022). Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance. *JMAP*, 2 (2), 37–43. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.183>.
80. Kapucu, H. (2021). Business Leaders' Perception of Digital Transformation in Emerging Economies: On Leader and Technology Interplay. *Int. J. Adv. Corp. Learn*, 14 (1), 43–56. <https://doi.org/10.3991/ijac.v14i1.21959>.
81. Kawiana, I., Gede P. (2023). DIGITAL LEADERSHIP: BUILDING ADAPTIVE ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL AGE. *JMS*, 3 (01), 170–179. <https://doi.org/10.58471/jms.v3i01.2709>.

82. Kivalov, S. V. (2020). ELECTRONIC FORM OF CITIZENS' APPEAL AS AN INDICATOR OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION. *VPA*, pp. 52–63. <https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-04>.
83. Kocak, S., Pawlowski, J. (2023). Characteristics in Digital Organizational Culture: A Literature Review. *JKMP*, 23 (2). <https://doi.org/10.62477/jkmp.v23i2.7>.
84. Bagrationi, K., Thurner, T. W., & Gordienko, O. (2021). Resistance to digital transformation and the destruction of social capital. In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE* (pp. 47-53).
85. Kopackova, H., Simonova, S., Reimannova, I. (2024). Digital transformation leaders wanted: How to prepare students for the ever-changing demands of the labor market. *The International Journal of Management Education*, 22 (1), 100943. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100943>.
86. 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), p. 100045. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100045>.
87. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open* 11 (3), 215824402110475. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>.
88. KUMAR, A. (2024). "CUSTOMER PERCEPTION TOWARDS DIGITAL TRANSACTION". *IJSREM*, 08 (04), 1–5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem32900>.
89. Laghzaoui, F., El Abbas El Ghaleb, N., Ben Sabih El Imrany, M. (2021). PLS Approach to Measure the Impact of Digital Transformation on User Satisfaction: Case of Local Public Services in the Northern Region of Morocco. In Xin-She Yang, Simon Sherratt, Nilanjan Dey, Amit Joshi (Eds.): *Proceedings of Fifth International Congress on Information and Communication Technology*, vol. 1184. Singapore: Springer Singapore (Advances in Intelligent Systems and Computing), pp. 81–90.
90. Lebedeva, N. V., Sarafanov, S. L. (2024). The impact of digitalization on the level of motivation of employees of a modern business organization. *Quality management*, (2), 50–58. <https://doi.org/10.33920/pro-01-2402-08>.

91. Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, technology & work (Online)*, 25 (1), 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>.
92. Li, C., Feng, W., Han, S., Gupta, S., Kamble, S. (2022). Digital Adaptive Governance, Digital Transformation, and Service Quality in Logistics Enterprises. *Journal of Global Information Management*, 30 (1), 1–26. <https://doi.org/10.4018/JGIM.309377>.
93. Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation* 92-93 (2/3), p. 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
94. Li, L., Su, F., Zhang, W., Mao, J. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28 (6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>.
95. Li, S. (2021). How Does Digital Transformation Improve Customer Experience? In Maurizio Pompella, Roman Matousek (Eds.): *The Palgrave Handbook of FinTech and Blockchain*. Cham: Springer International Publishing, pp. 473–502.
96. Li, Y., Zhao, T. (2024). How Digital Transformation Enables Corporate Sustainability: Based on the Internal and External Efficiency Improvement Perspective. *Sustainability* 16 (12), p. 5037. <https://doi.org/10.3390/su16125037>.
97. Luscombe, A., Duncan, J. (2023). Access to information research in the digital era. *Can Public Adm* 66 (2), 268–276. <https://doi.org/10.1111/capa.12518>.
98. Masoud, R., Basahel, S. (2023). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation, *Digital*, 3 (2), 109–126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>.
99. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective, *Journal of Business Research*, 123 (8), 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>.
100. McCarthy, P., Sammon, D., Alhassan, I. (2022). Digital Transformation Leadership Characteristics: A Literature Analysis, *Journal of Decision Systems*, 32 (1), 79–109. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>.

101. Miguel, P., De-Pablos-Heredero, C., Montes, J. L., García, A. (2022). Impact of Dynamic Capabilities on Customer Satisfaction through Digital Transformation in the Automotive Sector. *Sustainability*, 14 (8), p. 4772. <https://doi.org/10.3390/su14084772>.
102. Möller, Dietmar P. F. (2023). Cybersecurity in Digital Transformation. In Dietmar P.F Möller (Ed.): Guide to Cybersecurity in Digital Transformation, vol. 103. Cham: Springer Nature Switzerland (Advances in Information Security), pp. 1–70.
103. Morozov, M., Morozova, N., & Moldazhanov, M. (2020). Innovative training in digital transformation. In *International Conference on Economics, Management and Technologies 2020 (ICEMT 2020)* (pp. 499-504). Atlantis Press.
104. Mukherjee, D. (2023). Exploring the Influence of Digital Transformation on Employee Job Satisfaction: A Qualitative Analysis within a Malaysian Multinational Electricity Firm. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.170>.
105. Nadkarni, S., Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Manag Rev Q*, 71 (2), 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.
106. Naguib, H. M., Elsharnouby, M. H. (2024). Hindering or nurturing digital transformation: the role of consumer's thinking capabilities and other customers' perception. *MSAR*, 3 (2), 114–131. <https://doi.org/10.1108/MSAR-10-2022-0052>.
107. Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., Rabiei, M. (2022). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *J Knowl Econ*, 13 (2), 1212–1242. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>.
108. NAZIROVA, M. (2023). Deciphering Resistance Patterns: A Bibliometric Review of Organizational Change in Digital Transformation. In *cip*. <https://doi.org/10.5171/2023.4241323>.
109. Oliveri, L. M., Chiacchio, F., D'Urso, D., Munnia, A., Russo, F. (2023). Successful digital transformations enabled by technologies or by open mind? Italian case studies. *Procedia Computer Science*, 217 (2) 1066–1075. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.305>.
110. Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal* 15 (7), p. 102749. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102749>.

111. Patro, C. S., Raghunath, K. M. K. (2021). Digital Transformation. In John Wang, Thangasamy Esakki (Eds.): *Managerial Issues in Digital Transformation of Global Modern Corporations*, vol. 91: IGI Global (Advances in Logistics, Operations, and Management Science), pp. 16–31.
112. Paul, J., Ueno, A., Dennis, C., Alamanos, E., Curtis, L., Foroudi, P. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *Int J Consumer Studies*, 48 (2), Article e13015, p. 1 <https://doi.org/10.1111/ijcs.13015>.
113. Philip, J., Gavrilova A. M. (2022). Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. *Journal of Education for Business*, 97 (2), 86–98. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1890540>.
114. Qiu, R. (2022). Editorial: Embracing the imperative digital transformation!, *DTS* 1 (1), 2–3. <https://doi.org/10.1108/dts-09-2022-019>.
115. Rasumov, W. S., Markaryan, Varvara R. (2022). Digital Transformation In Business Process Development. In : Proceedings of the International Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism» (SCTCMG 2022), 19-21 April, 2022, Grozny, Chechen Republic, Russia. The International Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism», 2022: European Publisher (The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences), pp. 526–531.
116. Rialti, R., Filieri, R. (2024). Leaders, let’s get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 134 (1), 78. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>.
117. Rodrigues, A. R. D., Ferreira, F. A., Teixeira, F. J., & Zopounidis, C. (2022). Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, 60, 101616. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101616>.
118. Rogers, I. (2017). *The Digital Culture Challenge. Closing the Employee-Leadership Gap*.
119. Salkenov, A., Salkenova, A., Demeugazyev, D., Aitmukhanbetova, E.(2022).Impact of Digital Transformation on the Employees' Remote Working Performance: A Higher Institution Case Study. In : 2022 International Conference on Smart 2022, pp.

120. Salmen, F. (2002). Beneficiary Assessment An Approach Described. In *Social Development* 10.
121. Saranya, P. C., Vasantha, S. (2023). Adoption of Digital Transformation on Employee Performance – Systematic Review. In Sudarsan Jayasingh, Kirubaharan Boobalan, Thiruvankadam Thiagarajan (Eds.): Proceedings of the International Conference on Emerging Trends in Business & Management (ICETBM 2023), vol. 242. Dordrecht: Atlantis Press International BV (Advances in Economics, Business and Management Research), pp. 396–404.
122. Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta J., Charbel J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140 (3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>.
123. Schein, E. (2010): Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series). Available online at <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=335269>.
124. Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 96 (2), p. 59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>.
125. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F. (2021). How Wise Companies Drive Digital Transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7 (2), p. 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>.
126. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *IJEER*, 28 (5), 1273–1291. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2021-0087>.
127. Schneider, S., Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creat Innov Manage*, 30 (2), 384–411. <https://doi.org/10.1111/caim.12414>.
128. Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (Digital) Change. In Dirk Ifenthaler, Sandra Hofhues, Marc Egloffstein, Christian Helbig (Eds.): Digital Transformation of Learning Organizations, vol. 16. Cham: Springer International Publishing, pp. 219–236.

129. Selimović, J., Pilav-Velić, A., Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66 (3), p. 101640. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>.
130. Shedid, M., Cunningham, J., Connon, N., Pirie, E. (2024). The Impact of Rapid Digital Transformation on Employee Empowerment: Evidence from The UAE Banking Sector. *ijbass*, pp. 18–28. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n1p2>.
131. Shenkoya, T. (2023). Can digital transformation improve transparency and accountability of public governance in Nigeria? *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17 (1), 54–71.
132. Sherin, H. E. R (2022). The impact of building digital culture on employees' engagement in the ICT sector. *JMGT* 17 (1), Article jmg17.1.18964, p. 19. <https://doi.org/10.26634/jmgt.17.1.18964>.
133. Shirokova, S., Solovyov, L., Gnatenko, E., Lohyeeta, N. (2020). Implementation of the digital transformation concept during decision-making process in a construction company. In : Proceedings of the International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. DTMIS '20: International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. Saint Petersburg Russian Federation, 18 11 2020 19 11 2020. New York, NY, USA: ACM, pp. 1–8.
134. Shoaib, H. M. (2022). Digital Transformation as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction. *IJBEG*, pp. 70–104. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v5i1.99>.
135. Singh, A., Hess, T. (2020). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. In Robert D. Galliers, Dorothy E. Leidner, Boyka Simeonova (Eds.): *Strategic Information Management*: Routledge, pp. 202–220.
136. Steiber, A., Alvarez, D. (2023). Culture and technology in digital transformations: how large companies could renew and change into ecosystem businesses. *EJIM*, 22 (6-7), p. 521. <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2023-0272>.
137. Stufflebeam, D. L., Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints Wiley (Research methods for the social sciences, 50).
138. Syaglova, Y. V., Bozhenko, E. S., Larkina, N. G., Polyakova, E. Y., & Stefanova, I. V. (2021). Value orientation for marketing customer

- experience management in companies in a digital transformation. In *International Scientific and Practical Conference Operations and Project management: strategies and trends* (pp. 417-422). Cham: Springer International Publishing.
139. Syamsuddin, S., Marsudi, S., Hasanuddin, B., Umar, A., & Suprayitno, D. (2024). Adapting to Digital Transformation: Challenges and Strategies for Traditional Businesses. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(3), 704-711. <https://doi.org/10.59613/global.v2i3.121>.
140. Tolboom, I.H. (2016). The impact of digital transformation. Delft University of Technology, Faculty of Technology, Policy and Management.
141. Tuukkanen, V., Wolgsjö, E., & Rusu, L. (2022). Cultural values in digital transformation in a small company. *Procedia Computer Science*, 196, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.066>.
142. Ubiparipović, B., Matković, P., Marić, M., & Tumbas, P. (2020). Critical factors of digital transformation success: A literature review. *Ekonomika preduzeća*, 68(5-6), 400-415. <https://doi.org/10.5937/ekopre2006400u>.
143. Varshney, D. (2020). Digital transformation and creation of an agile workforce: Exploring company initiatives and employee attitudes. In *Contemporary global issues in human resource management* (pp. 89-105). Emerald Publishing Limited.
144. de Velazco, J. J. H. G., Jaimes, E. R. C., & Pertuz, A. A. Á. (2024). Digital Transformation: Participatory Actions Based on the Uses of Information and Communications Technologies (ICT). *Procedia Computer Science*, 231, 545-552. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.248>.
145. Wang, L., Liu, S., & Xiong, W. (2022). The impact of digital transformation on corporate environment performance: evidence from China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12846. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912846>.
146. Wang, S., Wen, W., Niu, Y., & Li, X. (2024). Digital transformation and corporate labor investment efficiency. *Emerging Markets Review*, 59, 101109. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2024.101109>.
147. Wolf, F. M. (1986). Meta-analysis. Quantitative methods for research synthesis. Beverly Hills: Sage Publications (Sage university papers series, no. 07-059).

148. Wu, J. (2023). Review on the Research of Enterprise Digital Transformation. *FBEM*, 11 (1), 68–73. <https://doi.org/10.54097/fbem.v11i1.11765>.
149. Yakovenko, Y. Y., Bilyk, M. Y., & Oliinyk, Y. V. (2022). The transformative impact of the development of artificial intelligence on employment and work motivation in business in the conditions of the information economy. In *2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)* (pp. 01-06). IEEE..
150. Yang, X., Pan, L., Song, A., Ma, X., & Yang, J. (2023). Research on the strategy of knowledge sharing among logistics enterprises under the goal of digital transformation. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15191>.
151. Yankina, D. D. (2023). The Concept of Digital Transformation: On the Issue of Conceptual Foundations. *ОПЭП* (11), 87–92. <https://doi.org/10.24158/pep.2023.11.11>.
152. Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of digital transformation capability on operational performance. *Sustainability*, 14(13), 7909.. <https://doi.org/10.3390/su14137909>.
153. Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>.
154. Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 2781-2792. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1980731>.
155. Wang, J., Liu, Y., Wang, W., & Wu, H. (2023). How does digital transformation drive green total factor productivity? Evidence from Chinese listed enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 406, 136954.
156. Zhao, Li; He, Qile; Guo, Lei; Sarpong, David (2024): Organizational Digital Literacy and Enterprise Digital Transformation: Evidence From Chinese Listed Companies. *IEEE Trans. Eng. Manage.*, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3241411>.
157. Zhao, L., He, Q., Guo, L., & Sarpong, D. (2023). Organizational digital literacy and enterprise digital transformation: Evidence from Chinese listed companies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 16 (4), 493–507. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.493.507>.

References [In Persian]

1. Arbabi Isfahani, M., & Koushki Jahromi, A. (2021). Alignment of organizational culture and digital maturity in communication sector companies: 18th International Management Conference (pp. 1–26).
2. Asgarinia, M., Ahmadizad, A., & Farhadi, R. (2022). Challenges and requirements for implementing digital transformation strategies in the telecom industry. in *Business Studies*, 116, 133–158.
3. Etebarian, A., & Keshvariyan Azad, R. (2019). Investigating factors affecting the implementation of policies in the judiciary. In *Public Policy Making in Management*, 10(33), 86–103.
4. Alvani, S. M., & Sharifzadeh, F. (2016). The process of public policy making. Tehran: Allameh Tabatabai University.
5. Adousi, A., Hasankhali Pour, T., Najafbeigi, R., & Farhangi, A. K. (2021). Designing a model for the impact of organizational media on employee engagement and enhancing organizational commitment to the digital transformation program of Bank Sepah. in *Media Studies*, 54, 7–16.
6. Bozorgnejad Nobijari, A., Sharifzadeh, F., & Roudsaz, H. (2017). A model for implementing higher education policies in light of evaluating the third and fourth programs of the Islamic Republic of Iran and the performance of the Ministry of Science, Research and Technology. Faculty of Management and Accounting, Tehran: Allameh Tabatabai University.
7. Tavakoli Rad, R., & Zargaran Khoozani, F. (2022). A model for successful organizational digital transformation. International Conference on Interdisciplinary. in *Studies in Management and Engineering*, Iran-Tehran.
8. Sohrabi, M., Asadi, A., & Heydarzadeh Henzaei, K. (2023). Exploring the role of digital transformation leadership in strategic alignment based on Islamic culture in Iranian organizations and companies. in *Islamic Marketing Research*, 2(4), 1–16.
9. Shirazi, M., Zarei Matin, H., & Yazdani, H. R. (2021). Providing a roadmap for operationalizing the necessary organizational culture for digital transformation with a meta-synthesis approach. In *Organizational Behavior Studies*, 39, 1–21.
10. Karimi, M., Kazemi, S. H., & Danaei Fard, H. (2023). Exploring challenges of digital transformation in the public sector of Iran: A qualitative study. In *Public Management Research*, 62, 5–34.

11. Vaezi, R., Sharifzadeh, F., & Mohammadi, M. (2016). Identifying and prioritizing models for evaluating public policy. In *Iranian Journal of Management Sciences*, 10(40), 1–22.
12. Vaezi, R., & Mohammadi, M. (2017). A model for evaluating public policies in Iran: A study on value-added tax policy within the perspective of public management in Iran. In *Management Outlook*, 72, 47–72.
13. Hadianfar, S. R., & Malekinia, M. (2021). Organizational mindfulness regarding digital transformation as a prerequisite for information processing capability to achieve market agility. 4th National Conference and First International Conference on New Management and Business Models, Tehran.

استناد به این مقاله: اربابی اصفهانی، محمد، کوشکی جهرمی، علیرضا، زاهدی، شمس السادات و خان محمدی، هادی. (۱۴۰۳). مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال مورد مطالعه: سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۲(۳)، ۴۵–۹۴.

doi: 10.22054/spsa.2024.82302.1046



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