



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2025 (Serial No. 53), Vol. 14, No. 1

## Designing a Model for Evaluating Digital Transformation Culture Policies

Mohammad Arbabi Isfahani<sup>1</sup>  
Alireza Koushki Jahromi<sup>2</sup>  
Shamosadat Zahedi<sup>3</sup>  
Hadi Khanmohammadi<sup>4</sup>

### Abstract

Public organizations today face numerous challenges in achieving successful digital transformation. These challenges often stem from the frequent formulation and dissemination of various policies particularly in the domain of digital transformation culture and the absence of effective mechanisms to evaluate their impact. This results in wasted resources, employee resistance to technological changes, and failure to meet strategic goals and visions. To address these issues, the present study aims to develop a comprehensive model for evaluating such policies. Data were collected for this purpose within the Communications Regulatory Authority, a leading governmental body in the field of communications and information technology. The research utilized a systematic literature review of studies published from 2020 onward, across reputable domestic and international databases including Normags, Magiran, Elicit, Emerald, and ResearchGate as well as artificial intelligence-driven platforms. The analysis was conducted using the seven-step meta-synthesis method proposed by Barroso and Sandelowski. The proposed evaluation model is stakeholder-oriented, incorporating the perspectives of three primary stakeholder groups: citizens, experts, and operators. It is grounded in Edgar Schein's three-level model of organizational culture, encompassing artifacts, espoused values, and underlying assumptions. Finally, through exploratory interviews with experts across all three stakeholder groups and thematic analysis, a finalized evaluation model was constructed, comprising 8 criteria for experts, 5 for operators, and 8 for citizens.

**Keywords:** *Policy Evaluation; Organizational Culture; Digital Transformation; Communications Regulatory Authority.*

1. Faculty of Management, Allameh Tabatabai University
- 2.\* Faculty of Management Allameh Tabatabai University
3. Faculty of Management Allameh Tabatabai University
4. Faculty of Management Allameh Tabatabai University

m\_arbabi@atu.ac.ir  
alirezakoushkie@gmail.com  
szahedi44@hotmail.com  
khanmohammadi@atu.ac.ir



## طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال

محمد اربابی اصفهانی\*، علیرضا کوشکی جهرمی\*\*  
شمس‌السادات زاهدی\*\*\*، هادی خان محمدی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

### چکیده

امروزه، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی در زمینه تحول دیجیتال روبه‌رو هستند. این چالش‌ها ناشی از تدوین و ابلاغ مکرر خط‌مشی‌های گوناگون، به‌ویژه در حوزه فرهنگ تحول دیجیتال و عدم ارزیابی اثربخشی آنهاست. این امر به هدررفتن منابع، عدم استقبال کارکنان از تغییرات فناورانه و ناتوانی در دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای تعیین‌شده منجر می‌شود. به‌منظور رفع این مشکلات، ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های این حوزه ضروری است. این پژوهش با هدف ارائه راهکارهایی برای اجرای مطلوب‌تر خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف مرتبط انجام شده است. در این پژوهش، داده‌ها به‌منظور طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، به‌عنوان یک سازمان دولتی پیشرو در زمینه ارتباطات و فناوری اطلاعات، گردآوری شده است. این گردآوری براساس مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش از سال ۲۰۲۰ به بعد در پایگاه‌های داده معتبر داخلی، خارجی و هوش مصنوعی نظیر نورمگز، مگیران، ایست، امرالد و ریسرچ گیت و با استفاده از روش فراترکیب ۷ مرحله‌ای (باروسو - سندلوسکی) انجام شده است. مدل ارزیابی براساس الگوی ذی‌نفع‌گرا و با در نظر گرفتن سه ذی‌نفع اصلی (شهروندان، متخصصان و اپراتورها) و با استناد به مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین در سه سطح مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات بنیادین طراحی شده است. در نهایت، با انجام مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان در هر سه حوزه ذی‌نفعان و تحلیل مضمون، مدل ارزیابی شامل ۸ معیار برای متخصصان، ۵ معیار برای اپراتورها و ۸ معیار برای شهروندان تدوین شده است.

**کلیدواژه:** ارزیابی خط‌مشی؛ فرهنگ سازمانی؛ تحول دیجیتال؛ سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی.

m\_arbabi@atu.ac.ir

alirezakoushkie@gmail.com

szahedi44@hotmail.com

khanmohammadi@atu.ac.ir

\* دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

خط‌مشی‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت زندگی شهروندان و بهبود نظام دموکراتیک دارند. خط‌مشی‌گذاری به فرایند ایجاد تغییر در قوانین رسمی برای حل مسائل یا دستیابی به اهداف مشخص اشاره می‌کند و معمولاً با مفهوم دولت همراه است. در حکومت‌های دموکراتیک، عملکرد خط‌مشی‌گذاری براساس نتایج مثبت و ملموس برای جامعه و انطباق فرایند تصمیم‌گیری با اصول دموکراتیک ارزیابی می‌شود (آلتائوس و همکاران ۲۰۲۲). مشارکت ذی‌نفعان در فرایند خط‌مشی‌گذاری امری حیاتی است، زیرا می‌تواند به تغییر یا عدم اجرای خط‌مشی منجر شود. با این حال، خط‌مشی‌ها اغلب با چالش‌هایی مانند تضاد منافع بین گروه‌های مختلف مواجه هستند، به طوری که برخی گروه‌ها ممکن است از خط‌مشی‌ها سود ببرند، در حالی که دیگران متضرر شوند. این موضوع به‌ویژه در مواردی که گروه‌های کوچک اما ذی‌نفوذ بر خط‌مشی‌های عمومی تأثیر می‌گذارند، مشهود است (ماکوامینی و همکاران ۲۰۲۳).

در عصر دیجیتال، تحولات فناوری‌های نوین، کسب‌وکارها و سازمان‌ها را ملزم به همگامی با تغییرات کرده است. تحول دیجیتال به معنای پذیرش فناوری‌های دیجیتال برای تغییر فرایندهای داخلی و خارجی سازمان‌هاست (دینشا ۲۰۲۳). پس از همه‌گیری کرونا، اهمیت تحول دیجیتال و ارائه خدمات الکترونیکی بیش‌ازپیش آشکار شد. با این حال، خط‌مشی‌های مرتبط با فرهنگ تحول دیجیتال اغلب پراکنده و ناکارآمد هستند و نیاز به ارزیابی و بهبود دارند. خط‌مشی‌گذاری در حوزه فرهنگ تحول دیجیتال نقشی کلیدی در موفقیت یا شکست تلاش‌های تحول دیجیتال سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند (راجرز ۲۰۱۷). با این حال، بسیاری از خط‌مشی‌های تدوین‌شده در این حوزه فاقد سازوکارهای ارزیابی و بهبود مستمر هستند. این موضوع به مشکلاتی همچون هدررفت منابع، عدم پذیرش فناوری‌های جدید از سوی کارکنان و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر شده است (بورچارت و مایش ۲۰۱۹). بررسی‌های پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های داخلی و خارجی به‌طور گسترده به تحول دیجیتال پرداخته‌اند (هارتل و هس ۲۰۱۷)، اما رویکرد خاصی برای ارزیابی خط‌مشی‌های مرتبط با فرهنگ تحول دیجیتال ارائه نشده است (استفنسون ۲۰۲۳).

پیشگام اصلی در حوزه دیجیتال در کشور ایران وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است که سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی (رگولاتوری) به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های این وزارت به‌عنوان متولی صدور پروانه‌های ارتباطی و تدوین مقررات مرتبط با این حوزه، نقش بسزایی 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 در قالب دیجیتال (برگزاری جلسات برخط، تشکیل تیم‌های مجازی، پرسش و پاسخ برخط، ایجاد درگاه‌های برخط ارائه خدمات به مردم، ایجاد درگاه‌های الکترونیکی ثبت و رسیدگی به شکایات، تهیه و ارسال مکاتبات به صورت مجازی و...) بسیار پررنگ شده است. خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال یکی از مواردی است که به صورت پراکنده در بخشنامه‌ها، مقررات، قوانین و استانداردها وجود دارد. مطالعات سند ملی آمایش سرزمین در بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات در مجموعه گزارش ۱۶۹ خود که توسط سازمان برنامه و بودجه کشور تهیه می‌شود، برنامه تحول در این وزارت را ضروری دانسته و با تقسیم ارکان و آثار تحول دیجیتال به ۴ بعد زیرساخت‌ها، راهبری، ساختارها و فرایندها، تغییر مؤلفه‌های فرهنگ را به عنوان تنها رکن بعد فرایندی در نظر گرفته است که برای گذر به تحول دیجیتال باید سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مرتبط را جایگزین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های فعلی نمود. سند ملی تحول دیجیتال کشور با هدف ایجاد درک مناسب و مشترک در ارکان سیاست‌گذاری و اجرایی کشور از فناوری‌های تحول دیجیتال، شناسایی فرصت‌ها، چالش‌ها، قابلیت‌های موجود و مشخص نمودن زمینه‌های کاربردی این فناوری‌ها در صنایع و بخش‌های مختلف اقتصادی تعریف شده است تا با سیاست‌گذاری مناسب در فناوری‌های تحول دیجیتال راهبردی، جهت‌گیری و اقدامات لازم در زمینه توسعه و کاربرد هر یک از فناوری‌های این حوزه تبیین گردد؛ یکی از نقشه‌راه‌هایی است که به مقوله فرهنگ در زمینه تحول دیجیتال پرداخته و از سوی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و با همکاری دانشگاه تهران تدوین شده است. همچنین براساس مصوبه مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری با موضوع نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی، هر ساله سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی در زمینه فرهنگ سازمانی که یکی از حوزه‌های آن تحول دیجیتال است ارزیابی شده و با توجه به نقاط ضعف و قوت سازمان، سیاست‌ها و برنامه‌های بهبود در قالب مصوبات داخلی ابلاغ می‌شود. آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ که دستگاه‌های اجرایی را موظف به ارائه خدمات به صورت الکترونیکی از طریق پنجره واحد ارائه خدمات دولت هوشمند می‌نماید و سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی نیز طی گزارش ابتدای سال ۱۴۰۲، دومین دستگاه اجرایی بین تمام دستگاه‌های اجرایی کشور از نظر تعداد تراکنش الکترونیکی در قالب ارائه خدمات بین‌دستگاهی بوده است که در همین آیین‌نامه بخش مجزایی با عنوان آموزش و فرهنگ‌سازی در قالب ماده ۱۵ و ۱۶ به موضوع فرهنگ‌سازی برای کارکنان و مردم می‌پردازد. در منشور اخلاقی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به موضوعات اخلاقی، رفتاری و

فرهنگی از جمله تقویت کارگروهی در انجام فعالیت‌های پژوهشی، رعایت نظم، پشتکار و جدیت در انجام کار، ترجیح منافع ملی و سازمانی بر منافع شخصی و ایجاد ارتباط مناسب و ارائه خدمات مطلوب به مردم پرداخته می‌شود. در دستورالعمل ارزیابی کارکنان نیز مؤلفه‌های چابکی، رفتار سازمانی درقبال کارمندان و رفتار سازمانی در زمینه فناوری اطلاعات لحاظ شده است. با این حال، از آنجاکه پس از تدوین و اجرای خط‌مشی، باید نسبت به ارزیابی خط‌مشی اقدام نمود تا خط‌مشی‌گذاران بتوانند خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال را به صورت مستمر و نظام‌مند و همگام با تحولات محیطی بهبود دهند و پاسخگویی مسئولیت خود باشند ولی در عمل شاهد این موضوع هستیم که سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی علی‌رغم وظیفه حاکمیتی خود که به واسطه نقش خود در کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، علاوه بر نظارت و اعمال مقررات، مقررات‌گذاری حوزه ارتباطات کشور را که پیش‌نیاز تحول دیجیتال در هر سازمانی است، برعهده دارد و انتظار می‌رود تا این سازمان به عنوان حوزه‌ای پیشرو در زمینه خط‌مشی‌گذاری فرهنگ تحول دیجیتال گام بردارد ولی شاهد این موضوع هستیم که به دلیل نگاه فنی این گونه دستگاه‌های اجرایی به موضوعات تحولی در کشور و کمتر لحاظ نمودن نقش فرهنگ و اثرگذاری آن بر تحولات مدنظر، خط‌مشی‌های فرهنگ سازمانی اثربخشی را تدوین نموده، به صورتی که این سؤال پیش می‌آید که آیا خط‌مشی‌های موجود فرهنگ سازمانی پاسخگویی این حجم از تحول دیجیتال بوده و آیا به درستی اجرا می‌شود؟ آیا خط‌مشی‌های موجود اثربخشی لازم را داشته است؟ آیا خط‌مشی‌های موجود همه ذی‌نفعان سازمان را مدنظر قرار داده است؟ برای پاسخگویی به این سؤالات نیازمند نظام ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال هستیم.

برای بهبود این وضعیت و همچنین تمرکز سازمان‌ها از جمله سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به ابعاد فنی و حقوقی و عدم توجه به ابعاد فرهنگی، انباشت خط‌مشی‌ها و هزینه‌بر بودن اجرای آنها بدون بررسی و ارزیابی اثربخشی خط‌مشی‌ها، عدم لحاظ نمودن نظرات ذی‌نفعان مختلف سازمان در تدوین خط‌مشی‌ها، ابلاغ خط‌مشی‌های فرهنگ سازمانی تحول دیجیتال توسط سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به عنوان یکی از پیشروان تحول دیجیتال در کشور صرفاً به دلیل الزام قوانین و مقررات بالادستی توسط افراد فاقد دانش کافی در این زمینه و به عنوان رفع تکلیف و عدم توجه به امکان اجرای خط‌مشی‌های ابلاغی و عدم ارزیابی خط‌مشی‌های اجرا شده جهت بهبود و رفع نواقص احتمالی، طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال ضروری است. این مدل باید با مشارکت همه ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر خط‌مشی‌گذاری، تدوین شود. انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و بررسی

پژوهش‌های داخلی و خارجی می‌تواند به شناسایی این عوامل و طراحی مدلی جامع برای ارزیابی خطمشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال کمک کند. چنین مدلی می‌تواند به بهبود خطمشی‌های موجود و تدوین خطمشی‌های کارا تر در آینده منجر شود، به‌ویژه در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری کرونا که نیاز به سرعت، دقت و کیفیت در ارائه خدمات دیجیتال بیش‌ازپیش احساس می‌شود.

در نهایت، این مطالعه به دنبال طراحی مدلی است که با ارزیابی خطمشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، به بهبود فرایندهای خطمشی‌گذاری و افزایش اثربخشی آنها کمک کند. این مدل باید بتواند نیازهای همه ذی‌نفعان را در نظر گرفته و به تحول دیجیتال پایدار و مؤثر در سازمان‌های دولتی ایران منجر شود.

بنابراین، این پژوهش تلاش دارد تا مدل جامعی برای ارزیابی خطمشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال ارائه دهد که از یک سو بر پایه نظریه‌های فرهنگ سازمانی باشد و از سوی دیگر، نیازهای ذی‌نفعان کلیدی (شهروندان، اپراتورها و متخصصان) را در نظر بگیرد. سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: "چگونه می‌توان خطمشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال را در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی ارزیابی کرد؟"

## مبانی نظری

تحول دیجیتال به ادغام همه‌جانبه فناوری دیجیتال در تمام حوزه‌های یک سازمان اشاره دارد که اساساً نحوه عملکرد آن و ارائه ارزش به مشتریان را تغییر می‌دهد. این فرایند نه تنها شامل پذیرش فناوری‌های جدید، بلکه تغییر در فرهنگ سازمانی، راهبردها و مدل‌های کسب‌وکار است. مراحل تحول دیجیتال شامل دیجیتال‌سازی یا تبدیل اطلاعات آنالوگ به فرمت‌های دیجیتال، دیجیتال‌شدن یا استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود فرایندها و بهبود کارایی و تحول دیجیتال است. تحول دیجیتال، یک تغییر کل‌نگر است که مدل‌ها و راهبردهای کسب‌وکار را بازتعریف می‌کند و اغلب به زیرساخت‌ها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات جدید نیاز دارد (الینیک ۲۰۲۴).

نقاط عطف کلیدی تحول دیجیتال به شرح ذیل می‌باشد:

- نظریه محاسبات اولیه و اطلاعات: آغاز فناوری دیجیتال در دهه ۱۹۶۰ زمینه را برای پیشرفت‌های آینده فراهم کرد و بر زمینه‌های مختلف از جمله آموزش و مراقبت‌های بهداشتی تأثیر گذاشت (وربوفسکی و

کولیک ۲۰۲۴).

- ظهور اینترنت: در دهه ۱۹۹۰ اینترنت، انقلابی در ارتباطات و تجارت ایجاد کرد که به ظهور تجارت الکترونیک و محاسبات ابری منجر شد (یاداو و سرانمدفی ۲۰۲۴).

- هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها: دهه‌های اخیر شاهد ادغام هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، تغییر راهبردهای تجاری و الگوهای تعامل مصرف‌کننده بوده‌اند (یاداو و سرانمدفی ۲۰۲۴).

فرهنگ دیجیتال به منظور بهره‌مندی از فناوری‌های دیجیتال نوین مانند بلاکچین و متاورس جهت بهبود وضعیت کسب و کار در زمینه‌های تجربه مشتری، فرایندهای اجرایی و ایجاد مدل کسب و کار جدید تعریف شده است. راهبرد 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 (سینگ و هس ۲۰۱۷).

فرهنگ دیجیتال، علاوه بر استقرار و استفاده از فناوری‌های نوین، شامل رویکردی است که به موضوعات مدیریتی نظیر منابع انسانی و فرهنگ سازمانی می‌پردازد (لی و همکاران، ۲۰۱۸). تغییراتی که فرهنگ دیجیتال در ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند، چالش پیچیده‌ای در ارتباط با راهبرد رقابتی سازمان به‌همراه داشته و نیازمند شیوه مدیریت تغییر مناسبی است (آنکارانی و دی مارو، ۲۰۱۸). با تأکید بر جامعه فرهنگ دیجیتال، اصلاحات فناوری محور در بخش دولتی به‌عنوان موضوعی جدید برای بحث دولت‌های امروزی در دستور کار بسیاری از کشورها قرار گرفته است (ابوالمعالی، ۱۳۹۹، et al). فرهنگ دیجیتال، نتیجه فرهنگ دیجیتالی شدن اقتصادها و جوامع است که تحت تأثیر فناوری‌های فرهنگ دیجیتال قرار گرفته و تمام جنبه‌های زندگی انسان‌ها را شامل می‌شود. این فرهنگ، فرایند بهره‌برداری از چندین فناوری فرهنگ دیجیتال از جمله نسل‌های جدید فناوری موبایل، هوش مصنوعی، متاورس، داده‌های بزرگ و بلاکچین است که با تشکیل یک اکوسیستم، تغییرات اقتصادی و اجتماعی آینده را شکل می‌دهد (أی سی دی ۲۰۱۹). فرهنگ دیجیتالی بین کسب و کارها، صنایع و نهادها متفاوت می‌باشد. درک تحول فرهنگ دیجیتال، به‌ویژه در صنایع خدماتی و فکری، از اهمیت خاصی برخوردار است. در بین صنایع فکری، خدمات حرفه‌ای به دلیل قرار گرفتن در هسته فرهنگ دیجیتال و تأثیر تغییرات صنعتی قبلی، بسیار جالب توجه هستند

(کرونبلاد، ۲۰۱۹).

فرهنگ دیجیتال، مانند فرهنگ عمومی، تحت تأثیر تغییرات مداوم قرار دارد و این تغییر برای حفظ پایداری ارزش‌های دیجیتال اجتناب‌ناپذیر است. در حوزه فرهنگ عمومی، بازاریابی محصول و مصرف، فرصت‌های ارتقا، تبلیغ، جایگاه، ارزش و خرید را در چرخه تولید و مصرف فراهم می‌کند. اقدامات دیجیتالی تولیدکنندگان فرهنگ دیجیتال، با تأثیرگذاری بر جامعه، باعث پذیرش و توسعه محصولات و خدمات دیجیتالی می‌شوند. همچنین، کارکنان در سازمان نیز می‌توانند در فضای دیجیتال کارهایی انجام دهند که در دنیای حقیقی امکان‌پذیر نیست (کوتلی، ۲۰۱۹). پیش شرط یک فرهنگ دیجیتال نباید حضور شخصیت‌های خاصی در آن فرهنگ باشد؛ زیرا این موضوع که همه کارکنان در آن فرهنگ به شیوه‌ای مشابه و یکسان عمل کنند، امکان‌پذیر نمی‌باشد. برای بررسی و درک نقش کارکنان و حضور آنها در فرهنگ دیجیتال، باید موضوع فناوری و ارتباط آن با کارکنان نیز مدنظر قرار گیرد. کارکنان با ابزارهای دیجیتال چه کاری می‌توانند انجام دهند و خواسته مدیران از کارکنان برای بهره‌مندی از ابزارهای دیجیتال چیست؟ مدیران از ابزارهای دیجیتال می‌توانند برای مدیریت بهتر اعمال و عملکرد کارکنان استفاده کنند (دیوژه، ۲۰۰۶). اجرای راهبردها و تحولات دیجیتالی در شرکت‌ها، می‌تواند باعث ایجاد فرهنگ دیجیتال شود و در نتیجه، برنامه‌های دیجیتالی شده کسب و کار را قدرتمندتر کرده و اجرای بهتر اقدامات عملیاتی را ممکن سازد (بتنیز و همکاران، ۲۰۱۸).

اندیشمندان، مراحل خط‌مشی‌گذاری را به‌طور کلی به سه مرحله تدوین (دستورگذاری)، تدوین و مشروعیت بخشی، اجرا و ارزیابی (که نتیجه آن حفظ، تغییر یا خاتمه خط‌مشی است) طبقه‌بندی می‌کنند (مکینند، ۲۰۰۵). خط‌مشی‌ها به شکل‌های مختلف دیگری نیز طبقه‌بندی می‌شوند. یکی از این طبقه‌بندی‌ها براساس قوای سه‌گانه بوده و شامل خط‌مشی‌های تقنینی، خط‌مشی‌های اجرایی و خط‌مشی‌های قضایی است که به ترتیب به‌وسیله قوه مقننه، قوه مجریه و قوه قضاییه وضع می‌شوند (کایرنی، ۲۰۱۶). همان‌طور که بیان شد، بیشتر صاحب‌نظران حوزه خط‌مشی عمومی، مراحل کلی خط‌مشی‌گذاری عمومی را در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی بخش‌بندی می‌نمایند. آنها مرحله اول، یعنی مرحله تدوین خط‌مشی را نیز به سه مرحله شناخت مسئله، ورود به دستور کار و فرموله کردن خط‌مشی یا راه‌حل تقسیم کرده‌اند (الوانی و

1. Kronblad
2. Deuze
3. Benitez et al



شریف‌زاده، ۱۳۹۵). در هر صورت توسعه کشورها بر مبنای خط‌مشی‌گذاری برای کسب یک فرصت و یا حل یک مسئله است که با اتکا بر امکانات، قابلیت‌ها و شرایط حاکم بر کشور انجام می‌شود (خوبرو، ۱۳۹۸، et al). 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). خط‌مشی‌ها دربرگیرنده اجزایی هستند که اصطلاحاً به آنها هدف، محتوا و اثر می‌گویند. هدف، مقصدی است که خط‌مشی برای رسیدن به آن شکل می‌گیرد. محتوا، بخشی از خط‌مشی است که از انتخاب گزینه مطلوب به دست می‌آید و اثر یا نتیجه خط‌مشی به تغییراتی گفته می‌شود که به سبب اجرای خط‌مشی به وجود می‌آیند. صاحب‌نظران معتقدند، فرایند خط‌مشی‌گذاری به‌طور کلی شامل مراحل تدوین و تنظیم، اجرا و ارزیابی بوده که همه این مراحل مهم بوده و مرحله اجرا دارای پیچیدگی بسیار زیادی است. براساس نظر کیتونن، خط‌مشی‌های عمومی، مقررات و راهبردهایی 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).

خط‌مشی‌گذاری مجموعه‌ای از فرایندها و اقدامات هدف‌مند است که از سوی بازیگر یا گروهی از بازیگران در مواجهه با مشکل یا مسئله خاص دنبال می‌شود. همچنین واژه خط‌مشی‌گذاری معمولاً با مفهوم دولت همراه بوده که به آن خط‌مشی عمومی هم می‌گویند. برخی از پژوهشگران، خط‌مشی‌گذاری را مجموعه‌ای از اعمالی می‌دانند که جهت دستیابی به هدف خاصی به اجرا درمی‌آید و از سوی دیگر برخی آن را، آنچه دولت‌ها تصمیم می‌گیرند که انجام دهند یا انجام ندهند، اطلاق می‌کنند (دای ۲۰۱۷).

مطالعه رویکردهای ارزیابی برای حرفه‌ای کردن ارزیابی خط‌مشی یا برنامه که منجر به عملیات علمی و پیشرفت آن می‌شود، مهم 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 بی‌اعتبار کرده و آنهایی را که از اصول پیروی می‌کنند، مشروعیت بخشیده و تقویت کنند. از نظر علمی، چنین بررسی رویکردها به محققان ارزیابی کمک می‌کند تا مسائل مفهومی و فنی مربوط به توسعه رشته ارزیابی را شناسایی، بررسی و به آنها بپردازند. 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 به‌طور انتخابی اعمال کنند.

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 هریک 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 (استافلیم و کورین ۲۰۱۴).

آلکین و کریستی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بر این باورند که الگوهای ارزیابی خطمشی را با توجه به زاویه دید نظریه پرداز و تمرکز خاص به موضوع ارزیابی خطمشی عمومی، می‌توان به طور کلی به سه دسته روش محور، ارزش محور و کاربردی که به ترتیب به دنبال ارزیابی با فنون علمی اثبات گرایانه برای سنجش بوده؛ به دنبال استفاده از روش‌های تعاملی و گفتگومانی برای ایجاد ادراک مشترک جمعی هستند و به دنبال ترکیب اقتضایی رویکردهای روش محور و ارزش محور به فراخور مسئله می‌باشند، تقسیم کرد (آلکین و کریستی ۲۰۰۴). واعظی و محمدی مطابق **Error! Reference source not found.** مقایسه الگوهای ارزیابی خطمشی ب اساس محوریت، کانون توجه ارزیابی، کارکرد اصلی، افق زمانی، روش غالب و توجه به بافت را انجام داده‌اند.

جدول ۱. مقایسه الگوهای ارزیابی خطمشی (واعظی و محمدی ۱۳۹۶)

نام الگو	محوریت	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
فرا تحلیل	روش	نتایج / پیامدها	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
اطلاعات‌گرا	روش	سنجش نتایج	پاسخگویی	گذشته‌نگر	کمی	ندارد
هزینه مبنای	روش	نتایج / پیامدها	پاسخگویی	هر سه	کمی	ندارد
نظریه مبنای	روش	سنجش پیامدها	شفاف‌سازی / پاسخگویی	هر سه	هر دو	ندارد

مورد پژوهی	روش	سنجش نتایج	آموزش / پاسخگویی	گذشته نگر	هر دو	دارد
خبره گرا	ارزش	سنجش پیامدها	شفاف سازی / پاسخگویی	گذشته نگر / آینده نگر	کیفی	دارد

ادامه جدول ۱. مقایسه الگوهای ارزیابی خط مشی (واعظی و محمدی ۱۳۹۶)

نام الگو	محوریت	کانون توجه ارزیابی	کارکرد اصلی	افق زمانی	روش غالب	توجه به بافت
محکمه‌ای	ارزش	سنجش پیامدها	شفاف سازی / پاسخگویی	گذشته نگر / آینده نگر	کیفی	دارد
مشتری گرا	ارزش	نتایج و پیامدها	پاسخگویی	گذشته نگر	کیفی	دارد
ذی نفع گرا	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته نگر	کیفی	دارد
ساختار گرا	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته نگر	کیفی	دارد
واقع گرا	کاربرد	سنجش پیامدها	شفاف سازی / پاسخگویی	هر سه	هر دو	دارد
تصمیم گرا	کاربرد	تعامل / سنجش نتایج	بهبود / پاسخگویی	هر سه	کیفی	دارد
مشارکتی	کاربرد	تعامل	بهبود	هر سه	کیفی	دارد
مطلوبیت گرا	کاربرد	تعامل	بهبود / پاسخگویی	هر سه	هر دو	دارد

ارزیابی ذی نفع گرا، ارزیابی پاسخگوست که کثرت گرایانه، انعطاف پذیر، تعاملی، کل نگر، ذهنی، سازنده و خدمات گراست. رویکرد نسبی گرایانه است، زیرا ارزیاب به دنبال هیچ نتیجه گیری معتبر نهایی نیست و یافته‌ها را براساس ارزش‌های متفاوت و اغلب متضاد ذی نفعان تفسیر می‌کند. این رویکرد، مستلزم بررسی «وجهه» کامل یک برنامه (یعنی تصویر کلی برنامه به عنوان یک کل) است و به جمع آوری و گزارش دیدگاه‌های مختلف درمورد ارزش جهت گیری، عملیات و دستاوردهای یک برنامه اهمیت می‌دهد. عوارض جانبی و دستاوردهای اتفاقی و همچنین نتایج مورد نظر یک برنامه باید شناسایی و بررسی شوند (استافلیم و کورین ۲۰۱۴).

فرهنگ، یکی از مهم‌ترین منابع رقابت پذیری است. داشتن فرهنگ است که به کارکنان قدرت می‌بخشد و به آنها احساس هدف می‌دهد (راجرز ۲۰۱۷). در حالی که فرهنگ اغلب به عنوان یک سرمایه راهبردی 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. در تحقیق و عمل به طور یکسان، تغییرات فرهنگی برای تحول موفق کسب و کار، به ویژه برای کنار آمدن با تحولات محل ناشی از فناوری‌های جدید، ضروری تلقی می‌شود (هارتل و هس ۲۰۱۷). البته تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی وجود دارد. برای مثال الیوت (۲۰۰۹) نقش "محیط و ویژگی‌های سازمانی" را مترادف با فرهنگ

سازمانی می‌داند (الیوت ۲۰۰۹) یا ایسنس که فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، مفروضات، باورها، انتظارات مشترک، نگرش‌ها و هنجارهایی که جامعه را به هم پیوند می‌دهد" (ایسنس و همکاران ۲۰۲۰). مفهوم فرهنگ سازمانی در اواخر دهه ۱۹۷۰ در زمینه مدیریت و تحقیقات سازمانی مطرح شد و از اوایل دهه ۱۹۸۰ توجه علمی قابل توجهی را به خود جلب کرد. اندرو "پتی گرو"<sup>۱</sup> اولین کسی بود که مفهوم فرهنگ سازمانی را ارائه داد. او ایده‌هایی برای مفاهیم و فرایندها ارائه می‌دهد و فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از اعتقادات، هویت، آیین و افسانه توصیف می‌کند، تعریفی که هنوز هم به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد (پاولوا ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و اعتقادات مشترک است که بر نحوه رفتار افراد در سازمان‌ها تأثیرگذار است. براساس علم جامعه‌شناسی، دانشمندان سازمانی معتقدند که سازمانی می‌تواند فرهنگ منحصر به فردی را توسعه داده و آن را حفظ کند که رهنمودها و مرزهایی را برای رفتار اعضای سازمان فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد و می‌تواند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.

## پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی پیشینه‌های پژوهش، به این نتیجه می‌رسیم که موضوع ارزیابی خط‌مشی بیشتر در پیشینه پژوهش‌های داخلی و موضوع فرهنگ تحول دیجیتال بیشتر در پژوهش‌های خارجی یافت می‌شود، هر چند در سال‌های اخیر، در بحث فرهنگ تحول دیجیتال، پژوهشگران داخلی نیز تحقیقات زیادی را انجام داده‌اند. اما پژوهشی که به‌طور هم‌زمان به موضوع ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال پرداخته باشد، یافت نشد. در این بخش به بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی می‌پردازیم.

## پیشینه داخلی

باویلی و همکاران در پژوهشی به ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش عالی ایران براساس سیاست‌های کلی نظام در حوزه آموزش پرداختند. در این پژوهش داده‌ها از بررسی اسناد و ادبیات مرتبط و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج شد. برای تجزیه و تحلیل نتایج مصاحبه‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. براین اساس، ۸ کد رابطه‌ای، ۲۳ کد تفسیری و ۱۰۶ کد توصیفی مرتبط با الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های

آموزش عالی ایران استخراج و با استفاده از یک روش کمی، اعتبارسنجی داده‌ها انجام شد (باویلی و همکاران ۱۴۰۱).

سارا حاجت‌پور و همکاران در پژوهشی به ارائه الگویی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. در این پژوهش با تعیین مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای، مدلی برای ارزیابی هر مؤلفه به سه طریق ارزیابی اداری، سیاسی و قضایی تدوین شد. این پژوهش ترکیبی بود و از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و جامعه آماری شامل اساتید و خبرگان و همچنین متخصصین حوزه بیمه بوده است (حاجت‌پور و همکاران ۱۳۹۶).

گنجی‌پور و همکاران در تحقیقی به ارائه الگویی برای ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش و پرورش با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای در ایران پرداختند. این تحقیق به لحاظ روش‌شناسی، پژوهشی کیفی و از نوع پدیدارشناسی است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، هسته‌های ذی‌نفع در ارزیابی آموزش و پرورش است که شامل هسته‌های شش‌گانه بوده و با ۳۲ مصاحبه به مرحله اشباع می‌رسد و تجزیه و تحلیل داده از طریق روش کلازی ۷ مرحله‌ای انجام شده است. همچنین در این پژوهش عوامل ارزیابی خط‌مشی آموزش و پرورش در ۳ بعد قبل، حین و بعد از اجرا دسته‌بندی شد (گنجی‌پور و همکاران ۱۴۰۰).

### پیشینه خارجی

ایوانوا و پوتینتسوا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به بررسی و تجزیه و تحلیل نظام‌های ارزیابی کشورهای اروپای مرکزی و شرقی برای اصلاحات دولت دیجیتال پرداختند و آنها را با نظام‌های ارزیابی بین‌المللی و پیشینه نظری مقایسه کردند. آنها متوجه می‌شوند که نظام‌های ارزیابی فعلی اغلب از برآوردن تمام الزامات کوتاهی می‌کنند و حتی اگر شاخص‌ها برآورده شوند، اجرای دولت دیجیتال واقعی را تضمین نمی‌کنند. این مقاله بر اهمیت راهبردهای اصلاحی خوب طراحی شده در دستیابی به اهداف دولت الکترونیک تأکید می‌کند (ایوانوا و پوتینتسوا ۲۰۲۰).

استفسون<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در مقاله‌ای فرهنگ را شامل سه عنصر اصلی: روش‌های مشترک تفکر و دانستن (محرك‌ها)، انجام‌دادن (فعالیت‌ها) و داشتن (مواد) تعریف کرده و به بررسی دیدگاه فرهنگی پرداخته و نشان می‌دهد که چگونه هر تصمیمی در مورد یک فناوری جدید تحت تأثیر فرهنگ مجموعه ذی‌نفعان قرار

1. Ivanova & Putintseva  
2. Stephenson

می‌گیرد. پژوهشگر، نمونه‌هایی از توسعه خط‌مشی یکپارچه را مورد بحث قرار می‌دهد که از چارچوب فرهنگ‌ها در هر مرحله از جمع‌آوری داده‌ها تا طراحی ارزیابی استفاده کرده‌اند. محقق مجموعه‌ای از مراحل را پیشنهاد می‌کند که می‌توان برای توسعه خط‌مشی با استفاده از چارچوب فرهنگی دنبال کرد و چگونگی استفاده از چارچوب را برای ارزیابی خط‌مشی به‌طور خلاصه بیان می‌کند. نتایج حاصله نشان می‌دهد تجزیه و تحلیل فرهنگی می‌تواند به شناسایی الگوهای مجموعه‌های فرهنگی در سراسر یک جمعیت کمک کند. این می‌تواند نشان دهد که چگونه ویژگی‌های فرهنگی می‌توانند پاسخ‌های متفاوتی را به مداخلات شکل دهند و منجر به نتایج ناخواسته شوند و اینکه چرا برخی از خط‌مشی‌ها ممکن است تأثیرات واپس‌گرایانه‌ای بر برخی از گروه‌های فرهنگی داشته باشند (استفنسون ۲۰۲۳).

اسکالیزا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای به بررسی روابط بین 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، 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 ادوکراسی، نوعی فرهنگ سازمانی است که تأثیر بسزایی بر پذیرش جریان‌های نوآوری بازورودی و خروجی دارد و فرهنگ سلسله‌مراتبی از پذیرش نوآوری باز اجتناب می‌نماید (اسکالیزا و همکاران ۲۰۲۲).

استومپوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) پذیرش فناوری را در ارزیابی‌های انجام‌شده برای تحول دیجیتال و فرهنگ آن در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده و آن را معیاری مهم معرفی کردند. سوابق پذیرش فناوری در تحول دیجیتال توسط جایاواردنا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) مورد مطالعه قرار گرفت. هیواویتارانانا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مدل نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری برای تحول دیجیتالی را اصلاح کردند. تسهیل فرهنگ تغییر و نوآوری در زمان تحول دیجیتال توسط وی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) مورد بررسی قرار گرفت و

1. Scaliza
2. Stoumpos
3. Jayawardena
4. Hewavitharana
5. Vey

آنها اعلام کردند که یکی از راه‌های دستیابی به تحول دیجیتال و ارزیابی مسیر این تحول با ارزیابی فرهنگ تغییر و نوآوری میسر خواهد شد. بورچارت<sup>۱</sup> و مایش (۲۰۱۹) نیز بیان کردند دیجیتالی شدن به یک تغییر فرهنگی نیاز دارد و نمونه‌هایی از به‌کارگیری چابکی و نوآوری باز برای هدایت تحول دیجیتال را معرفی کردند. از طرفی تمرکز سازمان بر درک و برآوردن نیازهای مشتری از طریق تحول دیجیتال ارزیابی می‌شود. این بعد شامل جنبه‌هایی مانند سازوکارهای بازخورد مشتری، طراحی تجربه کاربر و معیارهای مشتری‌محور است که افرادی مانند لایپزیگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، روبرا - بیسانتز و لثمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، آلت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) و ماتارازو و همکاران ماتارازو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به آن اشاره کرده‌اند.

#### جدول ۲. خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

پژوهشگر	سال	حوزه پژوهش	شرح
حجت پور و همکاران	۱۳۹۶	ارزیابی خط‌مشی	ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای
حمیدی و همکاران	۱۳۹۷	ارزیابی خط‌مشی	ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت
گنجی پور و همکاران	۱۴۰۰	ارزیابی خط‌مشی	ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش و پرورش با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای در ایران
باویلی و همکاران	۱۴۰۱	ارزیابی خط‌مشی	ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش عالی ایران براساس سیاست‌های کلی نظام در حوزه آموزش
نوید و همکاران	۲۰۲۲	فرهنگ تحول دیجیتال	ارتباط بین نوآوری و فرهنگ سازمانی
استفنسون	۲۰۲۳	فرهنگ تحول دیجیتال	تأثیر فرهنگ بر پذیرش فناوری‌های جدید
کو کاک و پائولوفسکی	۲۰۲۳	فرهنگ تحول دیجیتال	نقش فرهنگ دیجیتال بر موفقیت تحول دیجیتال
عاصف و همکاران	۲۰۲۴	فرهنگ تحول دیجیتال	بررسی نقش تحول دیجیتال، فرهنگ شرکتی و رهبری در افزایش عملکرد پادار شرکتی در بخش تولید چین
بات و همکاران	۲۰۲۴	فرهنگ تحول دیجیتال	سازمان‌های صنعتی چگونه می‌توانند به‌طور راهبردی فرهنگ

1. Burchardt
2. Leipzig
3. Robra-Bissantz & Lattemann
4. Alt
5. Matarazzo

## چارچوب نظری تحقیق

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 می‌باید 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 بین خطمشی‌ها در نظر گرفته شود، کنترل و نظارت بر اجرای خطمشی تا رسیدن به اهداف در نظر گرفته شده انجام و یادگیری سیاستی که برای کارکنان سازمان مجری خطمشی و همچنین ذی‌نفعان دارای اهمیت باشد، اجرایی شود. بنابراین، با هدف طراحی مدل دقیق، جامع، منعطف، امکان‌پذیر و نظام‌مند ارزیابی خطمشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال، مؤلفه‌های تأثیرگذار بر ارزیابی خطمشی را شناسایی نموده و سپس با توجه به شرایط زمینه‌ای، الگویی متناسب با نیاز جامعه و به خصوص ذی‌نفعان و سازمان مورد تحقیق ارائه می‌دهیم.

ما به دلیل ماهیت پژوهش خود و همچنین چندبعدی بودن بحث فرهنگ دیجیتال در سازمان‌ها و تأثیر آن بر همه کاربران و یا ذی‌نفعان از مدل ارزیابی خطمشی ذی‌نفع‌گرا استفاده خواهیم کرد. مدل ارزیابی ذی‌نفع‌گرا دارای ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است که رویکرد روش‌شناختی، کارکردی و فلسفی آن را برای ارزیابی تعریف می‌کند:

۱. ماهیت ارزیابی (کیفی و/یا کمی):  
این ارزیابی در درجه اول به دلیل تأکید بر روایت‌ها، ادراکات و تجربیات ذی‌نفعان کیفی است. با این حال، می‌تواند روش‌های کمی را برای اندازه‌گیری پیامدهای مرتبط با ذی‌نفعان ادغام کند و در صورت لزوم با استفاده از روش‌های ترکیبی ضریب اطمینان را افزایش دهد (هانس و وودنگ، ۲۰۱۰).

۲. جهت‌گیری زمانی

این ارزیابی اغلب برای ارزیابی خطمشی‌های در حال انجام برای تسهیل بازخورد مداوم و انطباق در طول اجرای برنامه استفاده می‌شود. با این حال می‌تواند پسینی نیز بوده و بر نتایج پس از تکمیل برای درک تأثیرات



بلندمدت بر ذی‌نفعان تمرکز کند. در موارد معدودی نیز پیشینی است و برای جمع‌آوری داده‌های پایه در مورد نیازها و انتظارات ذی‌نفعان استفاده می‌شود (رودریگز و کامپوس ۲۰۱۲).

### ۳. تمرکز ارزیابی

ذینفع محور: تمرکز اصلی بر درک این موضوع است که چگونه برنامه، سیاست یا مداخله بر گروه‌های مختلف ذینفع، از جمله ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد.

سودمند محور: هدف این است که یافته‌ها را برای ذینفعان و تصمیم‌گیرندگان قابل اجرا کند. ارزش محور: ارزش‌ها، نیازها و اولویت‌های ذینفعان را به عنوان معیاری کلیدی برای موفقیت در نظر می‌گیرد (ویس ۱۹۸۳).

### ۴. عملکرد اصلی

پاسخگویی: تضمین می‌کند که تصمیم‌گیرندگان و مجریان در برابر ذی‌نفعان پاسخگو هستند. یادگیری و بهبود: بینش‌هایی را برای اصلاح و بهبود برنامه براساس بازخورد سهامداران ارائه می‌دهد. توانمندسازی: صدای گروه‌های کوچک نمایندگی را تقویت و تضمین می‌کند که دیدگاه‌های مختلف در تصمیم‌گیری گنجانده شده است (فترمن ۲۰۱۹).

### ۵. فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی

ذی‌نفعان به‌طور فعال در تعریف سؤالات ارزیابی، روش‌ها و تفسیر یافته‌ها مشارکت دارند (اویدو و بورسرتین ۲۰۱۶).

### ۶. سازگاری

حساس به زمینه: روش‌ها و معیارهای ارزیابی را براساس پویایی گروه ذی‌نفعان و عوامل زمینه‌ای تنظیم می‌کند.

پیاده‌سازی انعطاف‌پذیر: می‌تواند در حوزه‌های مختلف مانند آموزش، مراقبت‌های بهداشتی، سیاست‌های عمومی و تجارت اعمال شود (پاتوف و همکاران ۲۰۲۳).

### ۷. جهت‌گیری نتایج

فرایند و تأثیرگرا:

هم فرایند (به‌عنوان مثال، رضایت ذی‌نفعان از اجرا) و هم نتایج (به‌عنوان مثال، منافع ملموس برای ذی‌نفعان) را ارزیابی می‌کند (بتینازی و زولو ۲۰۲۲).

اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت: واکنش‌های فوری ذی‌نفعان و اثرات پایدار در طول زمان را بررسی می‌کند.

#### ۸. ملاحظات اخلاقی

فراگیر بودن: به ذی‌نفعان به‌حاشیه رانده‌شده یا دارای قدرت کمتر، امکان می‌دهد تا صداری آنها هم شنیده شود.

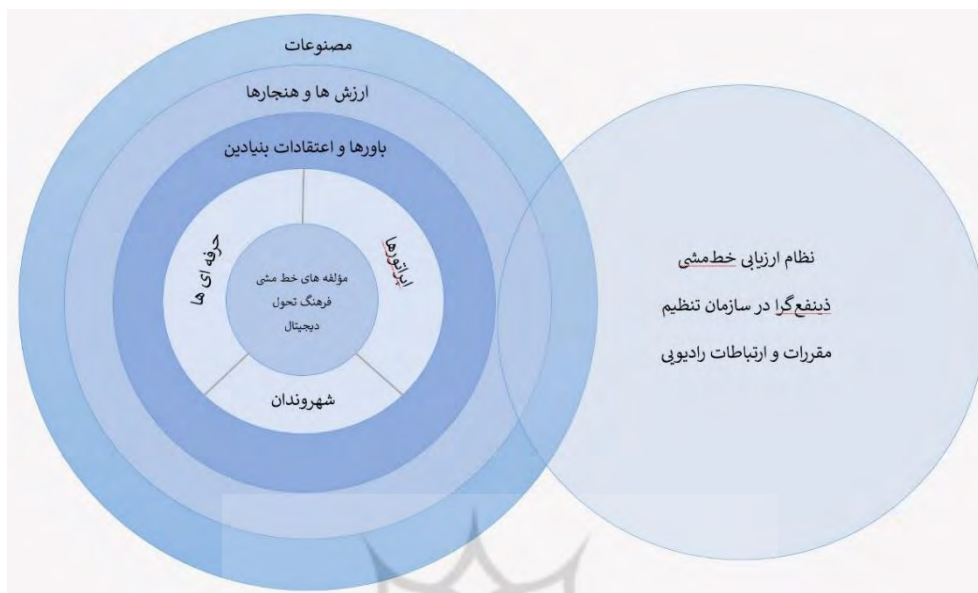
شفافیت: تضمین می‌کند که ذی‌نفعان نحوه جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و استفاده از داده‌ها را درک می‌کنند.

احترام به محرمانگی: از اطلاعات حساس ذی‌نفعان محافظت می‌کند (شنور بامفیلد ۲۰۱۶).

ما در پژوهش خود برای تعیین عوامل و مؤلفه‌های فرهنگ، از مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین<sup>۱</sup> استفاده می‌کنیم. 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 و بر همین اساس 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.

بر همین اساس و با توجه به مباحث اشاره‌شده مبنی بر لزوم تغییر در فرهنگ برای تحول دیجیتال و با توجه به مدل ارزیابی خط‌مشی در نظر گرفته‌شده (ذی‌نفع‌گرا)، این سه سطح برای کلیه ذی‌نفعان باید در پژوهش لحاظ شده و معیارها و مؤلفه‌های مربوطه و ارتباط بین آنها به‌منظور طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال به‌صورت کلی و همچنین تعیین مؤلفه‌ها و ارتباطات فی‌مابین برای هر یک از ذی‌نفعان استخراج شود. مدل مفهومی پژوهش در شکل مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق و تحلیل یافته‌ها

ابتدا پیام پژوهش را مشخص نموده و سپس به بررسی مراحل پژوهش می‌پردازیم. پژوهش حاضر براساس پیام فرایند پژوهش<sup>۱</sup> (الوانی و دانایی فرد ۱۴۰۱) به ترتیب ذیل انجام گرفته است:

فلسفه تحقیق: عمل‌گرایی<sup>۲</sup>

رویکردها: روش‌های کیفی<sup>۳</sup>

راهبردها: فراترکیب و تحلیل مضمون

انتخاب‌ها: روش‌های چندگانه<sup>۴</sup>

افق‌های زمانی: مقطعی<sup>۵</sup>

1. Research process onion
2. Pragmatism
3. Mixed Methods
4. Multi-Method
5. Cross-sectional

تکنیک‌ها و رویه‌ها: مصاحبه، بررسی متون

با توجه به اینکه راهبرد ما در این پژوهش فراترکیب و تحلیل مضمون است، در مرحله اول جهت شناسایی و طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال، از مرور نظام‌مند و روش فراترکیب استفاده خواهد شد. در سال‌های اخیر، با افزایش تحقیقات در حوزه‌های علمی مختلف و افزایش حجم اطلاعات، پژوهشگران و صاحب‌نظران به این جمع‌بندی دست یافته‌اند که نمی‌توان بر تمامی ابعاد یک رشته مسلط و به‌روز بود. به همین دلیل، تحقیقات ترکیبی که حاصل چندین تحقیق مستقل مرتبط با موضوع را به شیوه نظام‌مند و علمی پیش روی محققین قرار می‌دهد، به‌طور پیوسته در حال افزایش است (رعنایی کردشولی و دانشور ۱۳۹۰). یکی از روش‌هایی که طی چند سال گذشته معرفی شده و به مطالعه، ترکیب و عارضه‌یابی نتایج پژوهش‌های قبلی می‌پردازد، فرامطالعه<sup>۱</sup> است که می‌توان آن را تجزیه و تحلیل عمیقی از پژوهش‌های پیشین در یک حوزه خاص تعریف کرد. فرامطالعه دارای ۴ زیرمجموعه می‌باشد که یکی از آنها، فراترکیب<sup>۲</sup> است. در این تحقیق، به‌منظور بررسی تحقیقات پیشین و تفسیر آنها از روش فراترکیب استفاده می‌شود.

سپس به‌منظور ایجاد یک ساختار قوی برای تحلیل داده‌ها و همچنین ترکیب دانش نظری با داده‌های تجربی و انسجام‌بخشی بین یافته‌های پژوهش‌های پیشین با تحلیل‌های جدید، از روش تحلیل مضمون استفاده نموده و ابتدا و برای مصاحبه با خبرگان، سؤالات اصلی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از نتایج تحلیل فراترکیب تهیه می‌شود.

تنظیم و تحلیل داده‌های کیفی، نیازمند انجام سه فعالیت خلاصه‌سازی داده‌ها، عرضه داده‌ها و نتیجه‌گیری می‌باشد (میلز و همکاران<sup>۳</sup> ۲۰۲۰). بنابراین، پس از انجام مصاحبه با افراد جامعه آماری، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام می‌گیرد. تحلیل مضمون به‌عنوان یک روش پژوهش بوده که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی متمرکز است. عنصر کلیدی در این روش و بارزترین واحدی که در تجزیه و تحلیل محتوا مدنظر قرار می‌گیرد، مضمون بوده و در واقع، مضامین، معانی خاصی هستند که از یک کلمه، جمله یا پاراگراف برداشت می‌شوند. مضامین فضای خاص و مشخصی را اشغال نمی‌کنند، زیرا ممکن است یک عبارت چندین مضمون یا چند پاراگراف، فقط یک مضمون داشته باشد.

1. Meta-Study
2. Meta-Synthesis
3. Miles et al

در این مطالعه، روایی محتوا به عنوان مهم ترین نوع روایی مورد توجه قرار گرفته است. برای فراهم کردن این نوع روایی، از "سؤالات باز در مصاحبه" استفاده شده است. پس از طراحی سؤالات باز، آنها به گروهی محدود از خبرگان با توجه به ادبیات موضوع و مدل تحقیق ارائه شدند و نظرات آنها جهت اصلاح موارد روی آن اعمال شد.

همچنین در بخش تحلیل مضمون از نسبت روایی محتوایی<sup>۱</sup> استفاده شد. این نسبت توسط لاوشه<sup>۲</sup> طراحی شده است. در این روش ابتدا اهداف پژوهش برای خبرگان توضیح داده شده و سپس سؤالات در اختیار خبرگان قرار گرفته تا براساس طیف لیکرت و براساس سه پاسخ: گویه ضروری است، گویه مفید است، ولی ضروری نیست و گویه ضرورتی ندارد، نتایج گردآوری و جمع بندی شده و براساس معادله ۱ مقدار نسبت روایی محتوایی محاسبه شده و در صورت عدم کسب حدنصاب لازم، گویه حذف می شود.

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\left(\frac{N}{2}\right)} \quad \text{معادله ۱}$$

که  $ne$  تعداد کارشناسان خبره ای است که به ضروری بودن گویه یا معیار پژوهش رأی داده اند و  $N$  تعداد کل کارشناسان خبره می باشد.

برای بررسی پایایی در این پژوهش، حالت ایدئال به این صورت است که پیام های یکسانی از سوی دو یا چند کدگذار به صورت مستقل کدگذاری شده و پایایی فعالیت های بررسی شود. به همین دلیل پایایی را ثبات در طبقه بندی تعریف می کنند. برای اطمینان از پایایی، ضریب توافق آن محاسبه خواهد شد. لذا برای اطمینان از پایایی تحلیل مضمون، سؤالات مصاحبه به ۲ نفر از خبرگان شامل مدیران و اساتید خبره در زمینه طراحی مدل ارزیابی خط مشی های فرهنگ تحول دیجیتال که سابقه فعالیت پژوهشی دارند قرار داده شده تا به صورت موازی و همگام با پژوهشگر، متون مدنظر را برای استخراج عوامل معرفی نموده که ضریب توافق بین اندازه گیری مستقل توسط پژوهشگر به دست خواهد آمد.

1. CVR
2. Lawshe

جدول ۳. روش‌های بررسی روایی و پایایی ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری داده	روایی	پایایی
مرور نظام‌مند (فرا ترکیب)	روایی و اعتبار مقالات استخراجی با استفاده از ابزار «برنامه مهارت ارزیابی بحرانی»	در میان گذاشتن کدهای استخراج شده در اختیار خبره و محاسبه ضریب توافق (ضریب کاپای کوهن) از طریق نرم‌افزار اسپاس
مصاحبه عمیق	اخذ تأییدیه روند و سؤالات کلی مصاحبه‌ها از اساتید مجرب (از جمله اساتید راهنما و مشاور)، محاسبه نسبت روایی محتوا	در میان گذاشتن کدهای استخراج شده در اختیار دو نفر خبره و محاسبه ضریب توافق (ضریب کاپای کوهن) از طریق نرم‌افزار اسپاس

### یافته‌ها

پس از اینکه مسئله تحقیق برای پژوهشگر مشخص شد، نیاز به جمع‌آوری داده‌هایی پیدا می‌کند که بتواند برای پاسخ به سؤالات از آنها استفاده نماید. برای این منظور به مرور نظام‌مند مقالات مرتبط در این حوزه پرداخته شد تا بتوان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد موردنظر و تأثیرگذار را شناسایی و معرفی نمود. در این پژوهش از روش فرا ترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو از ۷ گام اساسی تنظیم سؤال تحقیق، مرور ادبیات به شکل نظام‌مند، جستجو و بررسی مقالات مرتبط، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها تشکیل شده است. سپس نسبت به انجام مصاحبه اقدام و با استفاده از تحلیل مضمون، محتوای متن تحلیل و معانی و مفاهیم مختلف آن بررسی شود. این روش تمرکز خود را روی فهم عمیق و تفسیر معانی متن می‌گذارد و برای شناخت بهتر فرهنگ و زبان مورد مطالعه استفاده می‌شود. ما در این پژوهش از روش براون و کلارک که فرایند گام‌به‌گام و جامعی است، استفاده می‌کنیم که شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضمون‌ها، بازبینی مضمون‌ها، تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و گزارش نهایی که شامل مضمون‌های مناسب و تحلیل نهایی است، استفاده می‌کنیم. از ابتدای مرحله اول شروع شده بود و در طول فرایند پژوهش ادامه داشته با ایجاد مضمون‌های مناسب و تحلیل نهایی به پایان می‌رسد.

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 نظام‌مند از روش فراترکیب استفاده کرده‌ایم. اولین گام روش‌شناسی فراترکیب، موضع‌گیری و ایده فلسفی در مورد موضوع اصلی روش است. در این مرحله محققین سؤال تحقیق خود را طراحی می‌کنند که می‌تواند شامل ابعاد مختلفی از جمله چیستی، چگونه، 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 کنند. محقق در ابتدای تحقیق خود، پس از مشخص کردن مسئله‌ای که سبب انجام این تحقیق شد، سؤالاتی را مطرح نمود که پاسخ به آنها نتیجه نهایی خواهد بود. باتوجه به اینکه عنوان این تحقیق ارائه مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال بود، سؤال اصلی تحقیق شامل چه چیز (what)، چه جامعه‌ای (who)، محدودیت زمانی (when) و چگونه (how) روش به شرح جدول می‌باشد.

جدول ۴. پرسش‌های پژوهش

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 فراهم‌نمودن مطالعات استفاده شده است؟	روش مورد استفاده (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 هستند. پژوهشگر استفاده‌کننده از فراترکیب باید از فن‌های مختلف برای تشخیص شباهت‌های موضوعی واقعی استفاده کند. محققان فراترکیب نظریه‌ساز، به منظور جستجوی منابع می‌باید 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 داخلی شامل نورمگز و مگیران مراجعه و کلیدواژه‌های فرهنگ تحول دیجیتال به صورت ترکیبی مورد جستجو قرار گرفت.

تعداد گزارش‌های پژوهشی که برای تکمیل فراترکیب لازمند 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 تامین کند؟ به طور کلی، هرچه مقالات موجود غنی تر بوده و میزان داده‌های آنها بیشتر باشد، به تعداد کمتری مقاله به‌عنوان نمونه مورد نیاز است و بالعکس (فینفگلد و کانن<sup>۱</sup> ۲۰۱۸).

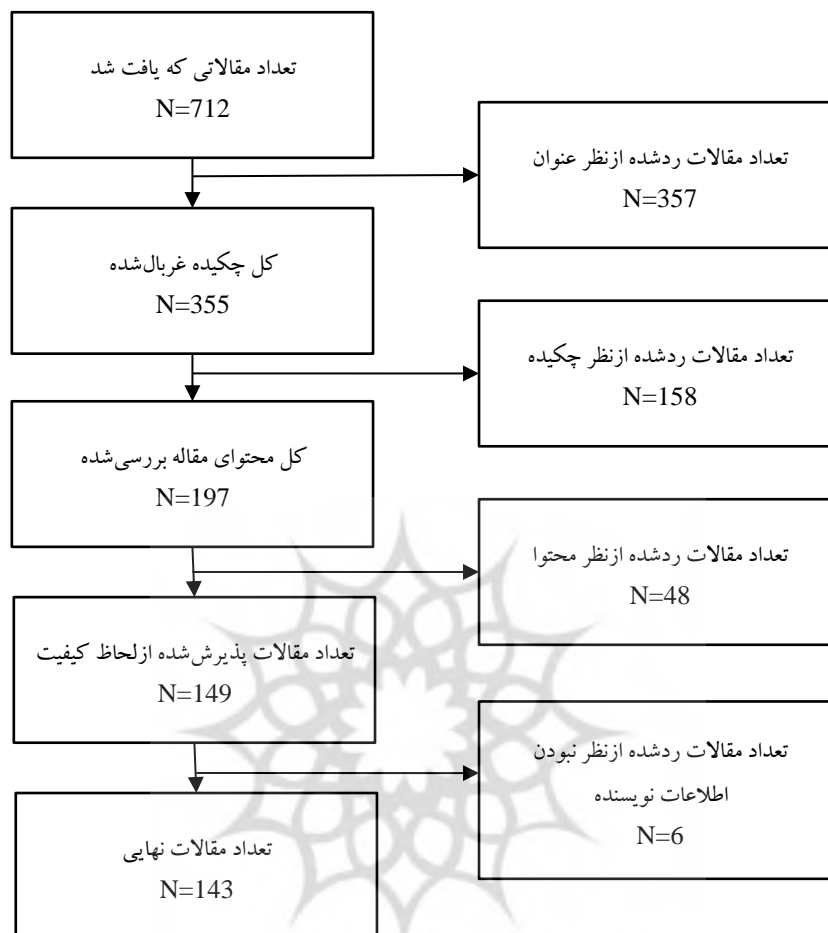
این جستجو در ۴ سال اخیر بود و بیشتر بر مقالاتی که در سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۴ میلادی و یا ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۳ شمسی به چاپ رسیده‌اند، تمرکز کرد. محقق موفق شد نزدیک به ۷۱۲ مقاله را که عمده آنها لاتین بودند، مورد بررسی قرار دهد که برخی از آنها در تحلیل‌های اولیه، مناسب دیده نشده و رد شدند.

### 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 بار 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 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 برایشان ایجاد کرده و بهترین و مرتبط‌ترین مقالات، تفکیک شوند تا محقق را به اهداف پژوهش نزدیک کنند. 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 به‌عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند.



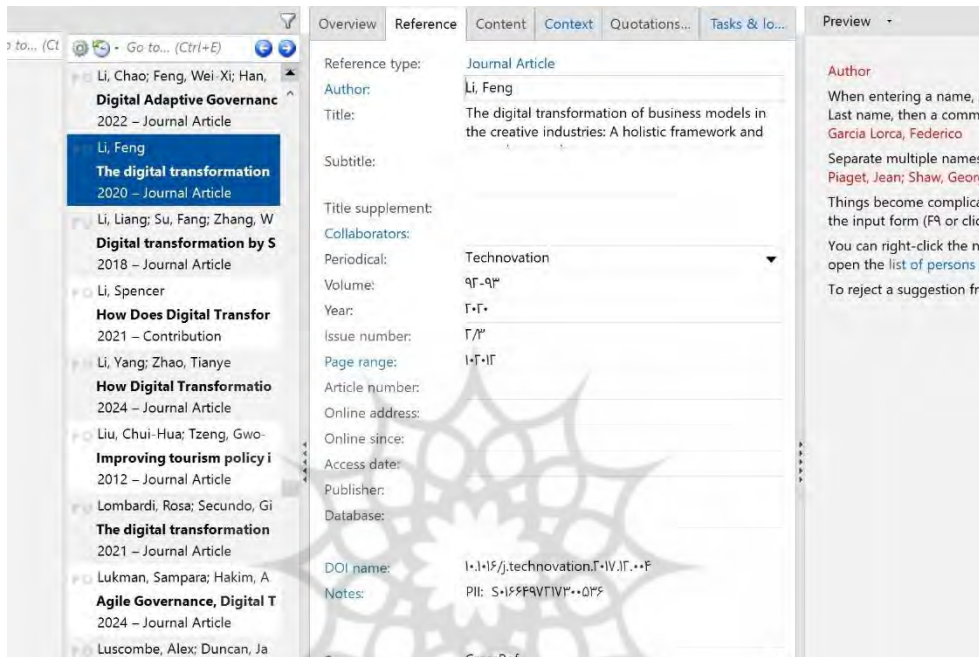


شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

#### گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در گام چهارم، اطلاعات مربوط به هریک 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 دست پیدا کند. در همین راستا و برای گردآوری

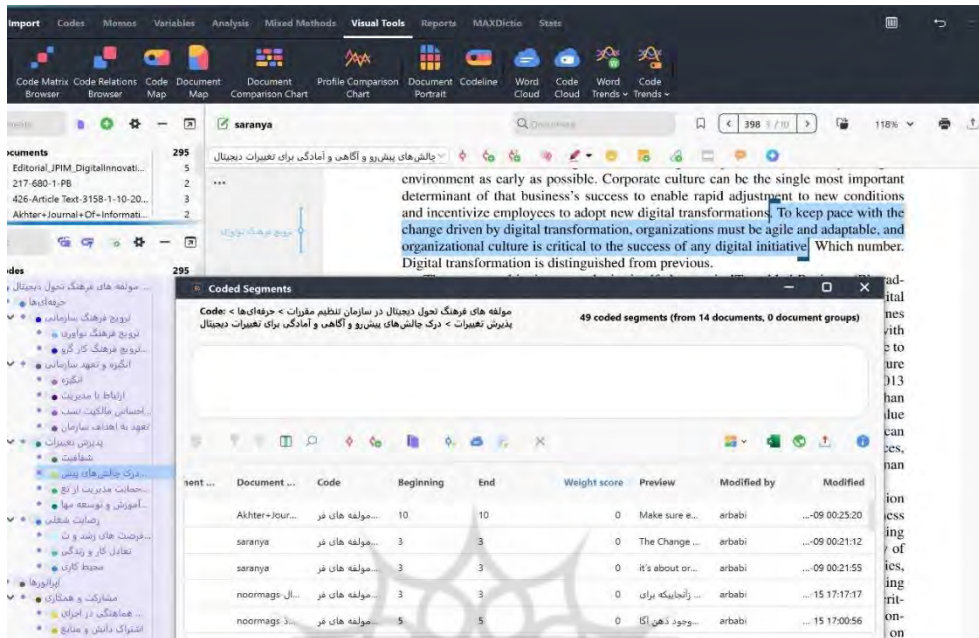
داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین در همین مرحله، منبع‌نویسی این مقالات به روش ای پی ای<sup>۲</sup> نیز توسط نرم‌افزار سیتاوی<sup>۳</sup> انجام پذیرفت.



شکل ۳. منبع‌نویسی با نرم‌افزار سیتاوی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. MaxQDA
2. APA
3. Citavi



شکل ۴. گردآوری داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

پیچیده‌ترین مشکلی که فراترکیب گر با آن مواجه است، توسعه و تعامل با فنون مورد استفاده برای مقایسه یافته‌های هر مطالعه است. ولف<sup>۱</sup> (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 تجربه مورد نظر است (ولف ۱۹۸۶). برخلاف فراترکیب کمی، فراترکیب کیفی به دنبال میانگین‌گیری و کاهش یافته‌ها به یک واحد اندازه‌گیری یا استاندارد مشترک نیست، بلکه هدف فراترکیب گسترش امکانات تفسیری یافته‌ها و ساختن 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. مرحله تلفیق یافته‌ها با یافتن استعاره‌ها و مفاهیم اصلی هر گزارش و مقایسه آن با دیگر استعاره‌ها با مفاهیم همان گزارش یا گزارش‌های دیگر انجام می‌شود. زبان مورد استفاده در ترکیب باید شامل

1. Wolf

استعاره‌های جدیدی باشد که درعین‌حال هوشمندانه‌تر، گسترده‌تر، واضح‌تر و معتبرتر از استعاره‌های مورد‌استفاده در مطالعات اصلی باشند.

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 منحصربه‌فرد به‌دست آمد که با استفاده از کدگذاری گزینشی در ۹ مفهوم و سه مقوله دسته‌بندی شد.

جدول ۵. مقوله، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع			
رضایت شغلی	محیط کار	میکسج و ماستیلو (۲۰۲۲)، (دادزرت و همکاران ۲۰۲۳)، (ژانگ و همکاران ۲۰۲۴)، (وارشنی ۲۰۲۰)، (برونتی و همکاران ۲۰۲۰)، (فریکان ۲۰۲۳)، (شیوما و همکاران ۲۰۲۲)، (لسو و همکاران ۲۰۲۳)، (برآگیموف و بریشویلی ۲۰۲۳)، (سلیمویچ و همکاران ۲۰۲۳)، (یاکونکو و همکاران ۲۰۲۲)، (شدید و همکاران ۲۰۲۴)، (لیدوا و سارافانوف ۲۰۲۴)، (فلیش و وانکل ۲۰۲۳)، (گیزینسکا ۲۰۲۲)، (شعیب ۲۰۲۲)				
				تبادل کار و زندگی	(چاترجی و همکاران ۲۰۲۳)، (پراگاتی ۲۰۲۴)، (جانانان و ریچاو ۲۰۲۴)، (جول و همکاران ۲۰۲۴)، (پراتیا ۲۰۲۴)	
حرفه‌ای‌ها	درک چالش‌های پیش‌رو و آگاهی و آمادگی برای تغییرات دیجیتال	دنیسور و دنیسور ۲۰۲۳، (یانکینا ۲۰۲۳)، (اشنایدر و کوکشاگینا ۲۰۲۱)، (گیدا ۲۰۲۱)، (کیو ۲۰۲۲)، (الیوری و همکاران ۲۰۲۳)، (سنازکی و همکاران ۲۰۲۴)، (بنگا و الهاما ۲۰۲۴)، (سیزار ۲۰۲۳)، (فرناندز دی انونسیاکانو و استیوز ۲۰۲۱)، (گوپتا و همکاران ۲۰۲۴)، (سیامسودین ۲۰۲۴)، (کریمی و همکاران ۱۴۰۲)، (هادیان‌فر و ملکی‌نیا ۱۴۰۰)، (توکل‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)				
				پذیرش تغییرات	(الموجینی و همکاران ۲۰۲۱)، (بارنوا و همکاران ۲۰۲۲)، (موروزوف و همکاران ۲۰۲۰)، (بارلیز ۲۰۲۰)، (هاک و همکاران ۲۰۲۴)، (عبدل و همکاران ۲۰۲۴)، (برونتی و همکاران ۲۰۲۰)، (کاوایانا ۲۰۲۳)، (مک‌کارتی و همکاران ۲۰۲۲)، (شیوما و همکاران ۲۰۲۲)، (شیوما و همکاران ۲۰۲۴)، (کاپوکو ۲۰۲۱)، (هندراوان و همکاران ۲۰۲۴)، (ژانگ و چن ۲۰۲۴) (توکل‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)	
	شفافیت	(احمد و همکاران ۲۰۲۲)، (لمباردی و سکندو ۲۰۲۱)، (شنکویا ۲۰۲۳)، (آهو توگبا ۲۰۲۰)				

ادامه جدول ۵. مقوله، مفاهیم و کدهای استخراج شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع
حرفه‌ای‌ها	انگیزه و تعهد سازمانی	ارتباط با مدیریت	(دزینگ ۲۰۲۳)، (نظیروفا ۲۰۲۳)، (کنستانین ۲۰۲۱)، (لسو و همکاران ۲۰۲۳)، (غفوری و همکاران ۲۰۲۴)، (مک‌کارتی و همکاران ۲۰۲۲)، (عاصف و همکاران ۲۰۲۴)، (النوعیمی و همکاران ۲۰۲۲)، (کاویانا ۲۰۲۳)، (کوپاکوا و همکاران ۲۰۲۴)، (ریالتی و فیلیری ۲۰۲۴)، (وارشنی ۲۰۲۰)، (شیوما و همکاران ۲۰۲۲)، (شیوما و همکاران ۲۰۲۱)، (آپیو و همکاران ۲۰۲۱)، (حبسی و همکاران ۲۰۲۲)، (سهرابی و همکاران ۱۴۰۲)
		تعهد به اهداف سازمان	(کاویانا ۲۰۲۳)، (مک‌کارتی و همکاران ۲۰۲۲)، (زایویی و سویسی ۲۰۲۰)، (زینب و بوجیب ۲۰۲۰)، (سالکتوف و همکاران ۲۰۲۲)، (کهنی ۲۰۲۲)، (ژانگ ۲۰۲۳)، (سارنیا و واسانتا ۲۰۲۳)، (موخرجی ۲۰۲۳)، (عبدل و همکاران ۲۰۲۴)، (پاترو و راقونات ۲۰۲۱)، (الروادیه و همکاران ۲۰۲۱)، (آدوسی و همکاران ۱۴۰۰)، (توکلی‌راد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)
		انگیزه	(شرین ۲۰۲۲)، (استیبر و آلوارز ۲۰۲۳)، (فریکان ۲۰۲۳)، (کاکچ و همکاران ۲۰۲۱)، (شنکویا ۲۰۲۳)، (احمد و همکاران ۲۰۲۲)، (نادکارنی و پرگل ۲۰۲۱)، (ابراگیموف و بریشویلی ۲۰۲۳)، (سلیموویچ و همکاران ۲۰۲۱)، (یاکونکو و همکاران ۲۰۲۳)، (شدید و همکاران ۲۰۲۴)، (لبدوا و سارافونا ۲۰۲۴)
ترویج فرهنگ سازمانی	ترویج فرهنگ کارگروهی	احساس مالکیت نسبت به فرایندهای دیجیتال	(نادکارنی و پرگل ۲۰۲۱)، (هوانگ و همکاران ۲۰۲۳)، (کاویانا ۲۰۲۳)، (لسو و همکاران ۲۰۲۳)، (عمران و همکاران ۲۰۲۱)، (اوسوریو-گومز ۲۰۲۴)، (جاناتان و ریچاو ۲۰۲۴)، (مکارتی و همکاران ۲۰۲۲)، (الدوساری و همکاران ۲۰۲۳)، (شیروکوا و همکاران ۲۰۲۰)، (هراکلئوس و گلنیل ۲۰۲۴)
		ترویج فرهنگ نوآوری	(وارشنی ۲۰۲۰)، (بروتنی و همکاران ۲۰۲۰)، (فریکان ۲۰۲۳)
		ترویج فرهنگ سازمانی	(توکانین و همکاران ۲۰۲۲)، (غفوری و همکاران ۲۰۲۴)، (مک‌کارتی و همکاران ۲۰۲۲)، (عاصف و همکاران ۲۰۲۴)، (شیوما و همکاران ۲۰۲۲)، (النوعیمی و همکاران ۲۰۲۲)، (کاویانا ۲۰۲۳)
اپراتورها	کارایی عملیات	بهبودسازی فرایندها	(ژانگ و همکاران ۲۰۲۲)، (وانگ و همکاران ۲۰۲۴)، (لی و ژائو ۲۰۲۴)، (وانگ و همکاران ۲۰۲۲)، (الخمیری و همکاران ۲۰۲۱)، (یو و همکاران ۲۰۲۲)
		استفاده بهینه از فنآوری‌های نوین	(ستیندامار و عابدین ۲۰۲۱)، (ستیندامار و همکاران ۲۰۲۴)، (آرنود و همکاران ۲۰۲۴)، (ژائو و همکاران ۲۰۲۴)، (لی ۲۰۲۰)
		کاهش هزینه‌ها	(ژانگ و همکاران ۲۰۲۲)، (وانگ و همکاران ۲۰۲۴)، (لی و ژائو ۲۰۲۴)، (وانگ و همکاران ۲۰۲۲)

ادامه جدول ۵. مقوله، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع
نوآوری و فناوری	نوآوری و فناوری	پذیرش و اجرای نوآوری	(غفوری ۲۰۲۴)، (استیبر و آلوارز ۲۰۲۳)، (فریکان ۲۰۲۳)، (اوبیپاریویویچ و همکاران ۲۰۲۰)، (وو ۲۰۲۳)، (زائویی و سویسی ۲۰۲۰)، (زائویی و سویسی ۲۰۲۰)، (پاتول و همکاران ۲۰۲۴)، (قیب و الشارنوبی ۲۰۲۴)
		استفاده از فناوری‌های پیشرفته	(ستندامار و عابدین ۲۰۲۱)، (ستندامار و همکاران ۲۰۲۴)، (آرنود و همکاران ۲۰۲۴)، (ژائو و همکاران ۲۰۲۴)
		توسعه زیرساخت‌های دیجیتال	(الخمیری و همکاران ۲۰۲۱)، (یو و همکاران ۲۰۲۲)
مشارکت و همکاری	مشارکت و همکاری	تعامل و همکاری بیشتر و سریعتر بین سازمانی	(حاضر و همکاران ۲۰۲۱)، (کورسارو و دی‌آمیگو ۲۰۲۲)، (بارانه و همکاران ۲۰۲۱)، (هورتوانی و همکاران ۲۰۲۳)، (جول و همکاران ۲۰۲۴)، (عمران و اکای-اوقباجی ۲۰۲۲)، (دمیرهان ۲۰۲۳)
		اشتراک دانش و منابع	(کراس و همکاران ۲۰۲۱)، (یانگ و همکاران ۲۰۲۳)، (آلوارنگا و همکاران ۲۰۲۰)، (توکلیراد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)
		هماهنگی در اجرای سیاست‌ها	(زائویی و سویسی ۲۰۲۰)، (پاتول و همکاران ۲۰۲۴)، (قیب و الشارنوبی ۲۰۲۴)
		کیفیت خدمات	(لی و همکاران ۲۰۲۲)، (فرید و همکاران ۲۰۲۲)، (دمیرل ۲۰۲۲)، (آلداری ۲۰۲۴)، (اعظم و همکاران ۲۰۲۳)
تجربه کاربری شهروندان	تجربه کاربری	پاسخگویی به نیازها	(ایریکات و جاردات ۲۰۲۱)، (میگوتل و همکاران ۲۰۲۱)، (لاقزایی و همکاران ۲۰۲۰)، (هرباسر ۲۰۲۳)، (کومار ۲۰۲۴)، (لوکمن و شریف ۲۰۲۴) (شیرازی و همکاران ۱۴۰۰)
		دسترسی به اطلاعات	(آرزینانو و همکاران ۲۰۲۲)، (لوسکومبه و دانکان ۲۰۲۳)، (ولاسکو و همکاران ۲۰۲۴)
		سهولت استفاده از خدمات دیجیتال	(کراس و همکاران ۲۰۲۱)، (کیوالف ۲۰۲۰)، (گیل-گومز و همکاران ۲۰۲۰)
اعتماد و امنیت	اعتماد و امنیت	تجربه یکپارچه	(سیاگلوا و همکاران ۲۰۲۲)، (لی ۲۰۲۱)، (مسعود و بساهل ۲۰۲۳)، (فلیکس و رمبولان ۲۰۲۳)، (اصغرینا و همکاران ۱۴۰۱)
		پشتیبانی مشتری	(کاستاگنا و همکاران ۲۰۲۰)، (فلیکس و رمبولان ۲۰۲۳)، (ژانگ و همکاران ۲۰۲۲)، (هانلت و همکاران ۲۰۲۱)
		حفاظت از اطلاعات شخصی	(هولزینگر و همکاران ۲۰۲۱)، (جهری و کومار ۲۰۲۳)، (مولر ۲۰۲۳)، (توکلیراد و زرگران خوزانی ۱۴۰۱)
		اعتماد به سیستم‌های دیجیتال	(بارانه و همکاران ۲۰۲۱)، (فاروکویی و همکاران ۲۰۲۱)، (رودریگز و همکاران ۲۰۲۲)
		شفافیت در ارتباطات	(ماتارازو و همکاران ۲۰۲۱)، (نعیمی-صدیقی و همکاران ۲۰۲۲)، (اشنایدر و کوکشاگینا ۲۰۲۱)، (شیرازی و همکاران ۱۴۰۰)

### گام ششم: کنترل کیفیت

در این مرحله به بررسی پایایی نتایج می‌پردازیم و از ضریب توافق کاپای کوهن استفاده می‌نماییم. در همین راستا 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 اسپاس اس اندازه‌گیری شد که مطابق جدول ۶ Error! No text of specified style in document. می‌باشد.

جدول ۶. محاسبه ضریب توافق کاپای کوهن. Error! No text of specified style in document.

مقدار	انحراف استاندارد	آماره آزمون Tb	سطح معناداری
۰.۷۲۶	۰.۰۷۴	۷.۴۷۹	۰.۰۰۱ >

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. 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" مطرح شده به هر مقاله امتیاز داده و هر مقاله را که پایین‌تر از امتیاز خوب باشد (یعنی میانگین)، از بررسی حذف می‌شود. باتوجه به اینکه در مراحل قبلی موضوع، محتوا و در دسترس بودن اطلاعات مقالات مورد بررسی قرار گرفته بود آزمون فوق درخصوص مقالات کدهایی که دارای منابع کمتری بودند انجام شد. برای مثال، برای ارزیابی کیفی مقاله "Digital Transformation in Business Process Development" براساس کسپ، به هریک از آیتم‌های ارزیابی از ۱ تا ۵ امتیاز به شرح جدول ۷ تخصیص داده شد که باتوجه به امتیاز کلی مکتسبه (۳۹) که بیشتر از مقدار ۲۵ می‌باشد، مقاله مورد قبول واقع شد.

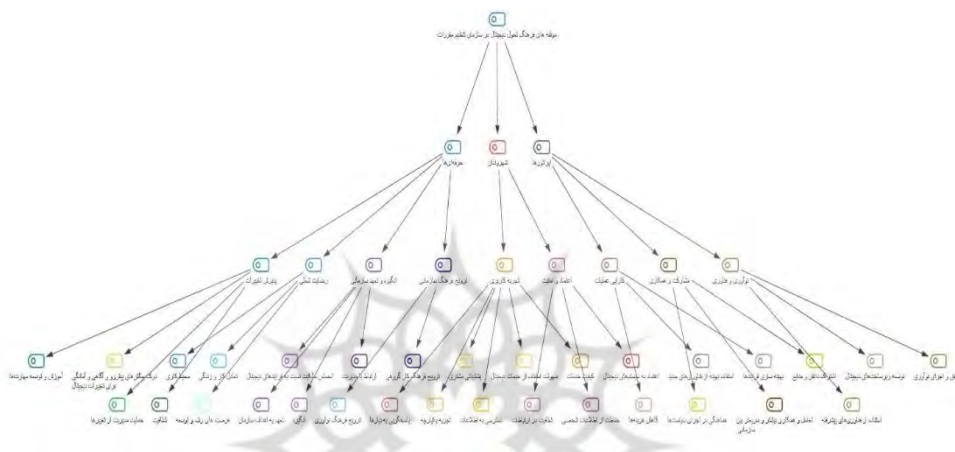
جدول ۷. نمونه ارزیابی کیفی مقالات

تناسب اهداف	به روز بودن	طرح مطرح شده	روش نمونه‌گیری	روش و کیفیت جمع‌آوری	امکان بسط نتایج و نکات	رعایت تجزیه و	دقت در بیان	وضوح کلی	ارزش کلی
-------------	-------------	--------------	----------------	----------------------	------------------------	---------------	-------------	----------	----------

مقاله	پژوهش	در مقاله		داده‌ها	دستاوردها	اخلاقی	تحلیل داده‌ها	یافته‌ها	مقاله
۵	۴	۴	۳	۳	۴	۵	۳	۴	۴

**گام هفتم: ارائه یافته‌ها**

در این مرحله اطلاعات گردآوری‌شده را بررسی نموده و ارتباط بین مقوله‌ها، مفاهیم و کدها را از طریق ویژگی‌های گرافیکی نرم‌افزار مکس کیودا مطابق شکل مشاهده می‌نماییم.



شکل ۵. ارتباط بین مقوله، مؤلفه‌ها و کدها

با توجه به مقولات، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده 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 بر اساس سه سطح در نظر گرفته‌شده در مدل ادگار شاین (مصنوعات، ارزش‌ها و فرضیات) به شرح جدول می‌باشد.

جدول ۸. شاخص‌ها بر اساس مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین

توضیحات	سطح (اولویت ۲)	سطح (اولویت ۱)	شاخص
محیط کار مثبت نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی و تأثیر عمیق آن بر نگرش و فرهنگ سازمان است.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	محیط کار مثبت
تعادل میان کار و زندگی به ارزش‌های سازمانی و نحوه تعامل با کارمندان مربوط است و ریشه در باورهای بنیادین سازمان دارد.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	تعادل در کار و زندگی



فرصت‌های رشد نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی و سیاست‌های مرتبط توسعه (مصنوعات) هستند.	مصنوعات	ارزش‌ها	فرصت‌های رشد و توسعه
---	---------	---------	----------------------

ادامه جدول ۸. شاخص‌ها بر اساس مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین

توضیحات	سطح (اولویت ۲)	سطح (اولویت ۱)	شاخص
این شاخص بیانگر ارزش‌های سازمانی در مواجهه با تغییرات است و نشان از باورهای عمیق‌تر سازمان در خصوص نوآوری دارد.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	درک چالش‌های پیش رو
آموزش یک اقدام مشهود (مصنوعات) است، اما ارتباط آن با ارزش‌های سازمانی نیز بسیار مهم است.	ارزش‌ها	مصنوعات	آموزش و توسعه مهارت‌ها
شفافیت به ارزش‌های سازمانی مرتبط است، اما در فرآیندها و ابزارها (مصنوعات) نیز قابل مشاهده است.	مصنوعات	ارزش‌ها	شفافیت
حمایت مدیریت بیانگر ارزش‌های حاکم بر سازمان است و می‌تواند از باورهای بنیادی درباره تغییر نیز نشأت گرفته باشد.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	حمایت مدیریت از تغییرات
تعهد به اهداف سازمانی بر ارزش‌های سازمانی تأکید دارد و به باورهای بنیادین سازمان مرتبط است.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	تعهد به اهداف سازمانی
ارتباط با مدیریت در قالب مصنوعات سازمانی (ساختارها) قابل مشاهده است و نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی است.	ارزش‌ها	مصنوعات	ارتباط با مدیریت
انگیزه به ارزش‌ها و باورهای بنیادین سازمانی در مورد کارکنان و عملکرد آن‌ها مربوط می‌شود.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	انگیزه
احساس مالکیت به ارزش‌های سازمانی و باورهای عمیق سازمان در مورد تعامل کارکنان با فناوری مرتبط است.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	احساس مالکیت نسبت به فرآیندها
ترویج کار گروهی به ارزش‌های سازمانی و باورهای بنیادی درباره همکاری و تعامل بین کارکنان مربوط است.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	ترویج فرهنگ کار گروهی
نوآوری به‌طور مستقیم با ارزش‌های سازمانی و باورهای بنیادی درباره تغییر و رشد مرتبط است.	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	ترویج فرهنگ نوآوری
کاهش هزینه‌ها در فرآیندها (مصنوعات) قابل مشاهده است و به ارزش‌های اقتصادی سازمان مرتبط است.	ارزش‌ها	مصنوعات	کاهش هزینه‌ها
فناوری‌های نوین به‌عنوان مصنوعات سازمانی مشهود هستند و بر ارزش‌های سازمان تأثیر می‌گذارند.	ارزش‌ها	مصنوعات	استفاده بهینه از فناوری‌های نوین
بهینه‌سازی فرآیندها به مصنوعات سازمانی و ارزش‌های حاکم بر بهره‌وری سازمان مربوط است.	ارزش‌ها	مصنوعات	بهینه‌سازی فرآیندها
زیرساخت‌های دیجیتال مصنوعات سازمانی هستند که بر اساس ارزش‌های مرتبط با فناوری طراحی شده‌اند.	ارزش‌ها	مصنوعات	توسعه زیرساخت‌های دیجیتال

طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال

استفاده از فناوری‌های پیشرفته	مصنوعات	ارزش‌ها	فناوری‌های پیشرفته به‌عنوان مصنوعات سازمانی مشهود هستند و ارزش‌های نوآوری را منعکس می‌کنند.
-------------------------------	---------	---------	---

ادامه جدول ۸. شاخص‌ها بر اساس مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین

شاخص	سطح (اولویت ۱)	سطح (اولویت ۲)	توضیحات
پذیرش و اجرای نوآوری	ارزش‌ها	فرضیات بنیادین	پذیرش نوآوری بیانگر ارزش‌های سازمانی و باورهای بنیادی در مورد تغییر و رشد است.
هماهنگی در اجرای سیاست‌ها	ارزش‌ها	مصنوعات	هماهنگی در سیاست‌ها نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی است و در فرایندهای ملموس (مصنوعات) نیز ظاهر می‌شود.
اشتراک دانش و منابع	ارزش‌ها	مصنوعات	اشتراک دانش و منابع هم ارزش سازمانی است و هم در ابزارها و فرایندها (مصنوعات) نمود دارد.
تعامل و همکاری سریع‌تر	ارزش‌ها	فرضیات بنیادین	تعامل و همکاری به ارزش‌های سازمانی و باورهای بنیادی درباره ارتباطات بین کارکنان مرتبط است.
شفافیت در ارتباطات	ارزش‌ها	مصنوعات	شفافیت در ارتباطات به ارزش‌های سازمانی و مصنوعات مرتبط است.
اعتماد به سیستم‌های دیجیتال	فرضیات بنیادین	ارزش‌ها	اعتماد به سیستم‌های دیجیتال ریشه در باورهای بنیادی و ارزش‌های سازمان دارد.
حفاظت از اطلاعات شخصی	ارزش‌ها	مصنوعات	حفاظت از اطلاعات ناشی از ارزش‌های سازمانی است و در سیاست‌ها، استانداردها و فناوری‌ها (مصنوعات) قابل مشاهده است.
پشتیبانی مشتری	ارزش‌ها	مصنوعات	پشتیبانی مشتری نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی است و در فرایندها (مصنوعات) قابل مشاهده است.
تجربه یکپارچه	ارزش‌ها	مصنوعات	تجربه یکپارچه به ارزش‌های سازمانی در ارائه خدمات مربوط است و در مصنوعات سازمانی مانند فناوری قابل مشاهده است.
سهولت استفاده از خدمات دیجیتال	مصنوعات	ارزش‌ها	سهولت استفاده نشان‌دهنده مصنوعات سازمانی است که به ارزش‌های مرتبط با تجربه مشتری مرتبط است.
دسترسی به اطلاعات	مصنوعات	ارزش‌ها	دسترسی به اطلاعات به مصنوعات سازمانی مربوط است و به ارزش‌های سازمان نیز مرتبط است.
پاسخگویی به نیازها	ارزش‌ها	مصنوعات	پاسخگویی به نیازها ارزش سازمانی است که در مصنوعات مانند ابزارها و فرایندها قابل مشاهده است.
کیفیت خدمات	ارزش‌ها	مصنوعات	کیفیت خدمات به ارزش‌های سازمانی مربوط است و در مصنوعات و فرایندهای ملموس نمود دارد.

در مرحله دوم تجزیه و تحلیل نتایج، از تحلیل مضمون و روش براون و کلارک که روشی گام‌به‌گام

است، استفاده می‌کنیم. تحلیل مضمون به محقق امکان می‌دهد تا الگوها و مضامین مشترک را در داده‌های کیفی شناسایی و تحلیل کند. این روش برای استخراج مفاهیم کلیدی از داده‌های کیفی بسیار مؤثر است. برای انجام تحلیل مضمون نیاز به مصاحبه و گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌شوندگان داریم. در این مرحله، انجام مصاحبه به چهار بخش تقسیم می‌شود. مصاحبه با خبرگان حوزه حرفه‌ای‌ها، اپراتورها و شهروندان برای استخراج مؤلفه‌های مدل ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال و مصاحبه با خبرگان حوزه ارزیابی برای تعیین ویژگی‌های نظام ارزیابی مبتنی بر ارزیابی ذی‌نفع‌گرا انجام می‌شود. برای این منظور انجام مصاحبه را تا زمان اشباع نظری و مطابق جدول ادامه می‌دهیم تا نتایجی که از مصاحبه‌های جدید حاصل می‌شود تکراری بوده و سپس انجام مصاحبه را متوقف می‌کنیم. از آنجا که تدوین سؤالات مصاحبه و انجام مصاحبه امری چالش‌برانگیز و وابسته به درک و پیش‌فرض‌های مصاحبه‌کننده دارد، روایی محتوا به‌عنوان مهم‌ترین نوع روایی مورد توجه قرار گرفته و از "سؤالات باز در مصاحبه" استفاده شده است. پس از طراحی سؤالات باز، آنها به سه نفر از خبرگان ارائه شدند و نظرات آنها جهت اصلاح موارد بروی آن اعمال شد. برای انجام تحلیل مضمون از روش براون و کلارک و طی ۶ مرحله ذیل استفاده کردیم.

جدول ۹. پایش اشباع نظری

ذی‌نفع	شماره مصاحبه	تعداد مضامین	تعداد مضامین جدید	نتیجه تحلیل
حرفه‌ای‌ها	۱	۱۳	۱۲	جدید
	۲	۱۰	۴	تکراری - جدید
	۳	۱۴	۴	تکراری - جدید
	۴	۹	۱	تکراری - جدید
	۵	۱۳	۲	تکراری - جدید
	۶	۱۱	۱	تکراری - جدید
	۷	۱۰	۱	تکراری - جدید
	۸	۱۱	۰	تکراری
	۹	۱۰	۰	اشباع نظری احتمالی
اپراتورها	۱	۱۲	۱۲	جدید
	۲	۱۶	۷	تکراری - جدید
	۳	۱۳	۳	تکراری - جدید

تکراری - جدید	۴	۱۵	۴	
<b>ادامه جدول ۹. پایش اشباع نظری</b>				
ذی‌نفع	شماره مصاحبه	تعداد مضامین	تعداد مضامین جدید	نتیجه تحلیل
اپراتورها	۵	۱۴	۱	تکراری - جدید
	۶	۱۲	۱	تکراری - جدید
	۷	۱۲	۰	تکراری
	۸	۱۳	۰	اشباع نظری احتمالی
شهروندان	۱	۱۰	۱۰	جدید
	۲	۱۴	۵	تکراری - جدید
	۳	۱۷	۸	تکراری - جدید
	۴	۱۲	۳	تکراری - جدید
	۵	۱۲	۱	تکراری - جدید
	۶	۱۱	۰	تکراری
	۷	۱۴	۱	تکراری - جدید
	۸	۱۰	۰	تکراری
	۹	۱۴	۰	اشباع نظری احتمالی
نظام ارزیابی خط‌مشی	۱	۱۲	۱۲	جدید
	۲	۱۲	۵	تکراری - جدید
	۳	۱۴	۲	تکراری - جدید
	۴	۱۲	۰	تکراری
	۵	۱۰	۲	تکراری - جدید
	۶	۱۵	۰	تکراری
	۷	۱۲	۰	اشباع نظری احتمالی

ابتدا به مرور مضامین شناسایی شده پرداخته و سپس مدل را براساس سطوح مدل فرهنگی ادگار شاین

طراحی می‌کنیم. مطابق

جدول مضامین اصلی و فرعی برای هر ذی نفع و همچنین مضامین مربوط به نظام ارزیابی مشخص شده است.



جدول ۱۰. نتایج نهایی تحلیل مضمون

مضمین اصلی	مضمین فرعی	ذی‌نفع
حرفه‌ای‌ها	بهبود بهره‌وری و کارایی	کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت، کاهش خطاهای انسانی
	موانع پیاده‌سازی و پذیرش فناوری	نیاز به زمان و منابع، فقدان زیرساخت‌ها، مقاومت کارکنان و مدیران، مشکلات فنی
	توسعه مهارت‌های دیجیتال و آموزش	نیاز به آموزش، توسعه مهارت‌های دیجیتال
	تغییرات محیط کاری با دیجیتالی شدن	بهبود روابط کاری، افزایش همکاری‌ها، کاهش ارتباطات رو در رو، تأثیرات بر رضایت شغلی
	رهبری و مدیریت در تحول دیجیتال	پشتیبانی و تشویق کارکنان، اجرای راهبردهای دیجیتال، ایجاد ارتباطات مؤثر در سازمان
	فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال	تغییر فرهنگ سازمانی برای پذیرش بهتر فناوری‌های جدید
	کیفیت تجربه کاربری در خدمات دیجیتال	سهولت استفاده، انعطاف پذیری بیشتر
	شفافیت	شفافیت اطلاعات، اطلاع‌رسانی خوب
اپراتورها	بهره‌وری و کارایی عملیاتی با فناوری دیجیتال	افزایش بهره‌وری، کاهش زمان، کاهش پیچیدگی‌ها، بهبود کارایی، رضایت مشتری
	چالش‌های فنی و نیازهای پشتیبانی	مشکلات فنی، عدم دسترسی، نیاز به پشتیبانی بهتر، پیچیدگی سامانه‌ها
	نیاز به آموزش و توسعه مهارت‌ها	آموزش‌های مداوم، افزایش آموزش‌ها، کارگاه‌های آموزشی، توسعه مهارت‌های دیجیتال
	زیرساخت‌ها و استانداردهای فنی	توسعه زیرساخت‌ها، استانداردهای فرآیندها، تجهیزات به‌روز، سیستم‌های مدیریت پروژه
	بهینه‌سازی خدمات دیجیتال برای نیازهای کاری	بهبود خدمات دیجیتال، کاهش ناکارآمدی‌ها، تطابق خدمات با نیازهای کاری
	مدیریت تغییر و پذیرش فناوری‌های جدید	پیاده‌سازی تدریجی، فرهنگ‌سازی پذیرش، کاهش مقاومت در برابر تغییر
	بهبود ارتباطات و شفافیت اطلاعات	بهبود ارتباطات داخلی، افزایش شفافیت، اطلاع‌رسانی بهتر
	تطابق با سرعت دیجیتالی شدن در سازمان	ارزیابی سرعت دیجیتالی شدن، نیاز به تسریع فرایندها

ادامه جدول ۱۰. نتایج نهایی تحلیل مضمون

مضمین اصلی	مضمین فرعی	ذی نفع
کیفیت و پشتیبانی خدمات دیجیتال	کیفیت خدمات، نیاز به پشتیبانی بهتر	شهروندان
پاسخگویی به نیازها	میزان پاسخگویی، سرعت پاسخگویی، مشکلات پاسخگویی	
دسترسی و دقت اطلاعات دیجیتال	دسترسی آسان، دقت و به‌روزرسانی اطلاعات	
سهولت استفاده و دسترسی پذیری خدمات دیجیتال	آسانی استفاده، نیاز به راهنما و آموزش، پیچیدگی خدمات	
بهبود و توسعه خدمات دیجیتال	نیاز به بهبود رابط کاربری، توسعه برنامه‌های موبایلی، افزایش شفافیت	
تجربه و رضایت کاربران از خدمات دیجیتال	تجربه مثبت، رضایت‌بخش بودن	
اعتماد و امنیت در خدمات دیجیتال	میزان اعتماد، نگرانی‌های امنیتی و عملکردی، پایداری سیستم‌ها	
افزایش سرعت و کارایی	افزایش سرعت و کارایی، کاهش مراجعه حضوری، صرفه‌جویی در زمان و هزینه	
مراحل زمانی ارزیابی	ارزیابی حین اجرا، ارزیابی پسینی	نظام ارزیابی
ساختار ارزیابی	خود ارزیابی، ارزیابی بیرونی، روش غالب کیفی	
ویژگی‌هایی شیوه مطلوب ارزیابی	پاسخگویی، فراگیری، قابلیت اجرا، استفاده از زبان ساده، دقت، ایجاد کانال‌های ارتباطی متنوع	
ملزومات ارزیابی	شفافیت، تسهیل مشارکت، محرمانگی اطلاعات، فرهنگ‌سازی، زیرساخت‌های مناسب، مهارت‌های تحلیلی ارزیاب، مهارت‌های ارتباطی ارزیاب، آگاهی ارزیاب از زمینه، بی‌طرفی ارزیاب، تجربه عملی ارزیاب	

روایی

برای بررسی روایی معیار و زیرمعیارها، با در نظر گرفتن هدف پژوهش، از روش نسبت روایی محتوایی استفاده نمودیم. بر همین اساس، زیرمعیارهای استخراج شده در حوزه ذی‌نفعان در اختیار ۱۱ نفر از کارشناسان خبره قرار گرفت تا میزان ضرورت گویه‌ها را بر اساس سؤالات مرتبط و پاسخ‌های گویه ضروری است، گویه مفید است ولی ضروری نیست و گویه ضرورتی ندارد، بسنجیم. از طریق معادله ۱ نسبت به محاسبه مقدار

نسبت روایی محتوا استفاده می‌کنیم.

همچنین با توجه به اینکه از ۱۱ نفر از کارشناسان خبره نظرسنجی شده است مطابق جدول باید مقدار CVR مساوی یا بیشتر از ۵۹٪ شود و مابقی معیارها از پژوهش حذف می‌شوند.

جدول ۱۱. مقدار نسبت روایی محتوا به تعداد خبرگان

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۹۹٪	۱۳	۵۴٪
۶	۹۹٪	۱۴	۵۱٪
۷	۹۹٪	۱۵	۴۹٪
۸	۷۸٪	۲۰	۴۲٪
۹	۷۵٪	۲۵	۳۷٪
۱۰	۶۲٪	۳۰	۳۳٪
۱۱	۵۹٪	۳۵	۳۱٪
۱۲	۵۶٪	۴۰	۲۹٪

پس از بررسی نتایج پاسخ‌های خبرگان و محاسبه نسبت روایی محتوا، از ۷۰ معیار موجود، ۴۸ معیار دارای حد نصاب ۵۹٪ شدند و ۲۲ معیار به دلیل عدم کسب حدنصاب از سازه نهایی حذف شدند.

### پایایی

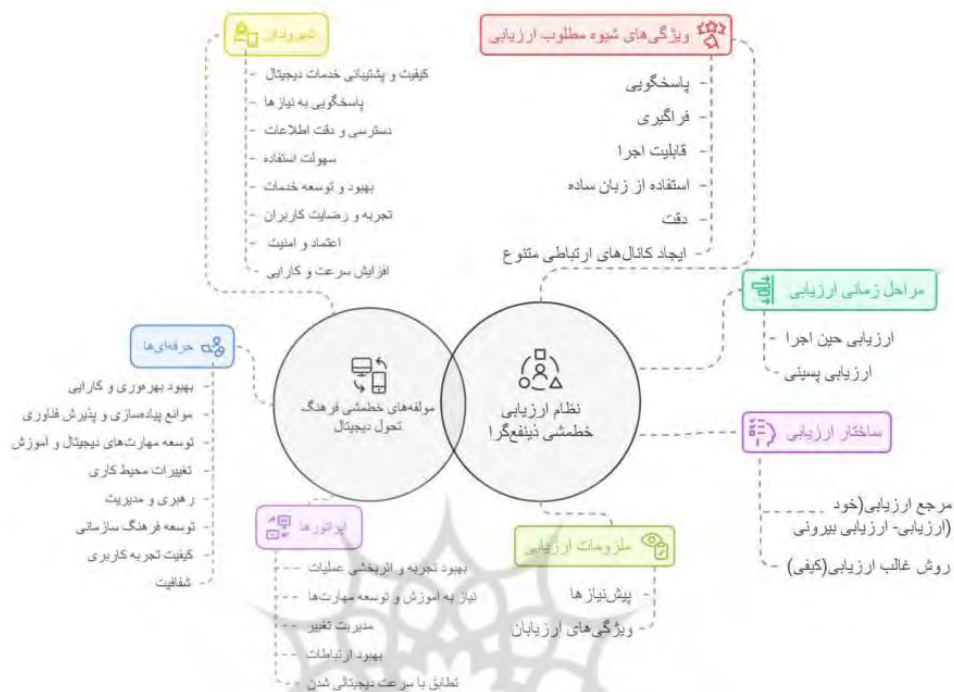
برای بررسی پایایی داده‌ها در این تحقیق از روش توافق بین کدگذاران استفاده می‌شود تا اطمینان حاصل کنیم که نتایج تحلیل قابل تکرار و ثابت هستند. برای انجام این روش دو تحلیل‌گر مستقل برای کدگذاری داده‌ها انتخاب می‌کنیم. سپس برای اطمینان از اینکه کدگذاران با فرایند کدگذاری و کدهای استفاده‌شده آشنا هستند، نکات لازم را به نقرات مدنظر انتقال می‌دهیم. در نهایت کدگذاری داده‌ها به صورت مستقل توسط کدگذاران انجام شده و میزان توافق با استفاده از شاخص آماری کاپا<sup>۱</sup> به دست می‌آید. شاخص کاپا برای اندازه‌گیری میزان توافق بین دو کدگذار مستقل استفاده می‌شود و به ما نشان می‌دهد که تا چه حد توافق بین کدگذاران بهتر از توافقی است که به صورت تصادفی به دست می‌آید.

1. Cohen's Kappa



با استفاده از تحلیل گراسپی‌اس مقدار ضریب کاپا برای متغیرها و مضامین بخش حرفه‌ای‌ها، اپراتورها و شهروندان به ترتیب مقادیر ۰.۷۵۹، ۰.۷۶۹ و ۰.۷۵۲ به دست آمد که طبق دسته‌بندی‌های معمول، مقادیر کاپا بین ۰.۶۱ تا ۰.۸۰ نشان‌دهنده توافق قابل توجه است. این بدان معناست که کدگذارها در اکثر موارد به نتایج مشابهی دست یافته‌اند و در کدگذاری مضامین به‌طور قابل توجهی با هم توافق دارند. با توجه به اینکه ما برای استخراج مضامین هر سه گروه ذی‌نفعان را در نظر گرفتیم باید در مرحله بعد به بررسی مضامین براساس سطوح مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین پردازیم. در بررسی فرهنگ سازمانی، مدل ادگار شاین به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی قدرتمند برای درک عمیق‌تر از ساختارها و فرایندهای فرهنگی در سازمان‌ها استفاده می‌شود. این مدل فرهنگ سازمانی را در سه سطح اصلی دسته‌بندی می‌کند: مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات بنیادین. این سه سطح به ترتیب از عناصر قابل مشاهده و ملموس تا اعتقادات و باورهای عمیق و ناپیدا، به تحلیل فرهنگ سازمانی می‌پردازند. با توجه به محدودیت فضا جهت نمایش مدل ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال، صرفاً مؤلفه‌های اصلی در شکل آمده است.





شکل ۶. مدل ارزیابی خط‌مشی فرهنگ تحول دیجیتال استخراج‌شده با رویکرد تحلیل مضمون

در این مدل، ذی‌نفع حرفه‌ای‌ها دارای ۸ معیار موانع پیاده‌سازی و پذیرش فناوری، شفافیت، رهبری و مدیریت، تغییرات محیط کاری، کیفیت تجربه کاربری، توسعه مهارت‌های دیجیتال و آموزش، بهبود بهره‌وری و کارایی و توسعه فرهنگ سازمانی برای فناوری است. ذی‌نفع اپراتورها دارای ۵ معیار نیاز به آموزش و توسعه مهارت‌ها، تطابق با سرعت دیجیتالی شدن، مدیریت تغییر پذیرش فناوری‌های جدید، بهبود ارتباطات شفافیت اطلاعات و بهبود تجربه و اثربخشی عملیات است و ذی‌نفع شهروندان دارای ۸ معیار کیفیت و پشتیبانی خدمات دیجیتال، پاسخگویی به نیازها، دسترسی و دقت اطلاعات دیجیتال، سهولت استفاده از خدمات دیجیتال، تجربه رضایت کاربران، اعتماد و امنیت، بهبود و توسعه خدمات دیجیتال و افزایش سرعت و کارایی می‌باشد.

همچنین نظام ارزیابی خطمشی ذی‌نفع‌گرا دارای ۴ معیار اصلی و ۲۱ زیرمعیار به شرح ذیل است: مراحل زمانی ارزیابی به زمان‌هایی که باید طبق مدل طراحی شده ارزیابی را انجام داد اشاره می‌کند. ارزیابی پسینی و ارزیابی در حین اجرا دو مرحله کلیدی در فرایند ارزیابی خطمشی‌ها هستند که هر کدام نقش و اهداف متفاوتی در تحلیل و بهبود عملکرد خطمشی ایفا می‌کنند.

ارزیابی پسینی به بررسی و تحلیل خطمشی پس از اتمام دوره اجرایی آن می‌پردازد. در این مرحله، تمرکز اصلی بر سنجش تأثیرات بلندمدت و پایداری نتایج خطمشی است. این نوع ارزیابی به سازمان کمک می‌کند تا میزان دستیابی به اهداف تعیین شده را ارزیابی کرده و بازخوردهای لازم را برای طراحی و بهبود خطمشی‌های آینده ارائه دهد. از مهم‌ترین جنبه‌های ارزیابی پسینی می‌توان به شناسایی نقاط قوت و ضعف خطمشی، تحلیل میزان اثربخشی آن و ارزیابی تأثیرات اجتماعی، اقتصادی و محیطی آن اشاره کرد. این مرحله نیازمند جمع‌آوری داده‌های دقیق و جامع از ذی‌نفعان مختلف است تا تصویر کاملی از پیامدهای خطمشی به دست آید.

ازسوی دیگر، ارزیابی حین اجرا بر پایش و نظارت مستمر در زمان اجرای خطمشی تمرکز دارد. این نوع ارزیابی با هدف شناسایی مشکلات احتمالی و اصلاح مسیر اجرا انجام می‌شود. از طریق این رویکرد، سازمان می‌تواند انحرافات از اهداف را در مراحل اولیه شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی لازم را به موقع انجام دهد. ارزیابی حین اجرا همچنین فرصت مشارکت بیشتر ذی‌نفعان را فراهم کرده و باعث افزایش شفافیت و اعتماد میان آنها و تصمیم‌گیرندگان می‌شود. در این مرحله، داده‌ها به صورت پیوسته جمع‌آوری می‌شوند و تحلیل نتایج به سازمان امکان می‌دهد تا از موفقیت اجرای خطمشی اطمینان حاصل کند و اثربخشی اقدامات خود را در زمان واقعی ارزیابی نماید.

در مجموع، ترکیب این دو رویکرد باعث می‌شود فرایند ارزیابی جامع‌تر و انعطاف‌پذیرتر باشد. ارزیابی حین اجرا به اصلاح و بهبود کوتاه‌مدت خطمشی کمک می‌کند، در حالی که ارزیابی پسینی به عنوان ابزاری برای تحلیل اثرات بلندمدت و یادگیری سازمانی عمل می‌کند.

ساختار ارزیابی خطمشی در این پژوهش شامل دو بخش کلیدی است: مرجع ارزیابی و روش غالب ارزیابی. هر کدام از این بخش‌ها نقشی مهم در طراحی و اجرای فرایند ارزیابی ایفا می‌کنند و به طور مستقیم بر دقت، جامعیت و کارآمدی نتایج ارزیابی تأثیر می‌گذارند.

مرجع ارزیابی به این موضوع اشاره دارد که چه کسانی یا چه نهادی مسئولیت انجام ارزیابی را برعهده

دارند. در این تحقیق، مرجع ارزیابی به دو دسته اصلی تقسیم شده است: خودارزیابی و ارزیابی بیرونی. خودارزیابی، فرایندی است که در آن سازمان یا نهادی که خطمشی را اجرا کرده که در این پژوهش سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی است، خود اقدام به ارزیابی عملکرد و نتایج آن می‌کند. این روش از آن جهت اهمیت دارد که اعضای سازمان از نزدیک با جزئیات خطمشی، زمینه‌های اجرای آن و چالش‌های عملیاتی آشنا هستند. خودارزیابی می‌تواند به شناسایی سریع‌تر مشکلات و ارائه پیشنهادهای دقیق‌تر برای بهبود کمک کند. با این حال، یکی از چالش‌های این روش احتمال سوگیری در تحلیل نتایج است که باید با شفافیت و نظارت مناسب کنترل شود.

در مقابل، ارزیابی بیرونی توسط افراد یا نهادهای مستقل خارج از سازمان انجام می‌شود. این نوع ارزیابی با هدف افزایش بی‌طرفی و ارائه یک نگاه خارجی به فرایندها و نتایج خطمشی انجام می‌گیرد. ارزیابی بیرونی می‌تواند به کاهش احتمال سوگیری کمک کرده و اعتماد بیشتری از سوی ذی‌نفعان و سایر افراد مرتبط ایجاد کند. در این رویکرد، معمولاً از مشاوران متخصص یا نهادهای مستقل ارزیابی استفاده می‌شود تا تحلیل‌های دقیق و جامع‌تری ارائه دهند. ترکیب خودارزیابی و ارزیابی بیرونی می‌تواند رویکردی متوازن ایجاد کند و نتایج نهایی را معتبرتر و قابل‌اعتمادتر نماید.

روش غالب ارزیابی در این پژوهش کیفی است. این انتخاب نشان‌دهنده تأکید بر درک عمیق‌تر از تجربیات، نگرش‌ها و نیازهای ذی‌نفعان است. روش‌های کیفی معمولاً بر جمع‌آوری و تحلیل داده‌های توصیفی تمرکز دارند و از ابزارهایی مانند مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های متمرکز و تحلیل اسناد استفاده می‌کنند. این رویکرد به شناسایی جزئیات مهم و ظریف کمک می‌کند که ممکن است در ارزیابی‌های کمی نادیده گرفته شوند. در روش کیفی، ارتباط نزدیک با ذی‌نفعان و درک زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و سازمانی بسیار اهمیت دارد. این روش به‌ویژه برای شناسایی دیدگاه‌ها و دغدغه‌های گروه‌های کمتر نمایندگی‌شده و ایجاد انعطاف‌پذیری در تحلیل نتایج مفید است.

در مجموع، ساختار ارزیابی با ترکیب خودارزیابی، ارزیابی بیرونی و روش کیفی، چارچوبی جامع و متعادل را برای تحلیل خطمشی‌ها ارائه می‌دهد. این ساختار از یک سو امکان ارزیابی دقیق و مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کند و از سوی دیگر، با تأکید بر مشارکت و اعتمادسازی میان ذی‌نفعان، به افزایش اعتبار و پذیرش نتایج کمک می‌کند.

در این پژوهش، ویژگی‌های شیوه مطلوب ارزیابی شامل شش مؤلفه کلیدی است که به بهبود کیفیت و

اثربخشی فرایند ارزیابی کمک می‌کند:

پاسخگویی به تعهد نظام ارزیابی نسبت به ارائه توضیحات شفاف در مورد نتایج و فرایند ارزیابی اشاره دارد. پاسخگویی به معنای تضمین این است که تصمیم‌گیرندگان به ذی‌نفعان گزارش دهند و مسئولیت نتایج ارزیابی را بپذیرند.

فراگیری به معنای مشارکت حداکثری تمامی گروه‌های ذی‌نفع، به ویژه گروه‌های کمتر نمایندگی شده است. این ویژگی تضمین می‌کند که ارزیابی به نگرش‌ها و نیازهای متنوعی توجه داشته و هیچ گروهی نادیده گرفته نشود.

قابلیت اجرا بر کاربردی بودن نتایج ارزیابی تأکید دارد. نتایج باید به گونه‌ای طراحی شوند که برای تصمیم‌گیرندگان عملی و سودمند باشند و به بهبود فرایندها کمک کنند.

از اصول مهم شیوه مطلوب ارزیابی، استفاده از زبانی روشن، ساده و قابل فهم است. این امر باعث می‌شود که نتایج برای تمامی ذی‌نفعان، حتی افرادی با دانش تخصصی محدود، قابل فهم و کارآمد باشد.

دقت بر اهمیت استفاده از روش‌های علمی و دقیق برای جمع‌آوری، تحلیل و ارائه داده‌ها تأکید دارد. دقت تضمین می‌کند که نتایج ارزیابی قابل اعتماد و معتبر باشند.

ایجاد کانال‌های ارتباطی متنوع به ضرورت برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان از طریق ابزارها و روش‌های مختلف اشاره دارد. کانال‌های متنوع ارتباطی، مشارکت بهتر ذی‌نفعان و درک عمیق‌تر نتایج را تسهیل می‌کنند.

این مؤلفه‌ها با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا نظام ارزیابی بتواند نه تنها به نتایج دقیق و معتبر دست یابد، بلکه اعتماد، مشارکت و استفاده مؤثر از یافته‌ها را نیز تضمین کند.

در این پژوهش، ملزومات ارزیابی خط‌مشی به دو بخش اصلی تقسیم شده است که هر یک نقش حیاتی در اثربخشی فرایند ارزیابی دارند.

پیش‌نیازها شامل الزامات اولیه‌ای است که باید پیش از شروع ارزیابی فراهم شود تا فرایند به درستی انجام گیرد و شامل موارد ذیل است:

یکی از ارکان اصلی پیش‌نیازها، شفافیت در تمام مراحل ارزیابی و از جمله پیش از شروع آن است. اطلاع‌رسانی دقیق به ذی‌نفعان در مورد اهداف، فرایندها و انتظارات از ارزیابی، اعتماد آنان را جلب می‌کند و موجب می‌شود که احساس کنند بخشی از این فرایند هستند.

به منظور تضمین مشارکت حداکثری، به‌ویژه از گروه‌های ضعیف‌تر و در حاشیه، باید فضای امن و ابزارهایی برای بیان نظرات و نگرانی‌های آنها ایجاد شود. تسهیل مشارکت، یعنی مشارکت فعال ذی‌نفعان به درک بهتر از واقعیت‌ها و افزایش کیفیت نتایج کمک می‌کند.

محرمانگی اطلاعات شامل حفاظت از اطلاعات حساس ذی‌نفعان و اطمینان بخشی به آنها درباره حفظ حریم خصوصی از دیگر مؤلفه‌های حایز اهمیت در ارزیابی خطمشی است. حفاظت از اطلاعات حساس ذی‌نفعان اهمیت زیادی دارد. اگر آنها مطمئن باشند که داده‌هایشان محفوظ است، با اطمینان بیشتری در فرایند مشارکت می‌کنند.

فرهنگ‌سازی شامل افزایش آگاهی ذی‌نفعان از اهمیت مشارکت در ارزیابی و پیامدهای آن است. این آگاهی باید در مورد اهمیت ارزیابی و نقشی که آنها در بهبود فرایند خطمشی دارند، شکل گیرد. این موضوع باعث می‌شود ذی‌نفعان بیشتر به مشارکت ترغیب شوند.

برای اجرای موفق ارزیابی، وجود ابزارها و فناوری‌های مناسب (مانند نرم‌افزارهای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها) و منابع مالی و انسانی کافی ضروری است. زیرساخت‌های ناکافی می‌توانند باعث کاهش دقت و سرعت در ارزیابی شوند.

همچنین ارزیابان به‌عنوان بازیگران کلیدی فرایند ارزیابی، باید مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را داشته باشند که مشخصه‌های اصلی آنها به شرح ذیل است:

ارزیاب باید توانایی تحلیل داده‌های کیفی و کمی را به شکل ترکیبی داشته باشد. این مهارت به او کمک می‌کند تا به نتایج دقیق‌تری برسد و تأثیرات مختلف را به خوبی بسنجد.

توانایی ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان مختلف، از جمله گروه‌های دارای دیدگاه‌های متضاد، اهمیت بالایی دارد. بنابراین ارزیاب باید مهارت ارتباطی بالایی داشته باشد و باید بتواند به زبان ساده با آنها تعامل کند و نظرات و بازخوردهای آنان را به خوبی درک کند.

شناخت کافی از مسائل فرهنگی، اجتماعی و سیاسی ذی‌نفعان و همچنین موضوع مورد ارزیابی، ارزیاب را قادر می‌سازد تا با حساسیت بیشتری با آنها کار کند و نتایج را با در نظر گرفتن این زمینه‌ها تحلیل کند.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های ارزیاب، بی‌طرفی است. ارزیاب باید توانایی بررسی دیدگاه‌های مختلف و حتی متضاد را بدون جانبداری داشته باشد. این موضوع به افزایش اعتماد به نتایج کمک می‌کند. همچنین ارزیابان با تجربه پیشین در ارزیابی‌های مشابه، بهتر می‌توانند فرایندها را مدیریت کنند و در مواجهه با

چالش‌های احتمالی، تصمیم‌های مناسبی بگیرند.

همان‌طور که از ویژگی‌های اشاره شده مشخص است، این دو بخش مکمل یکدیگرند و پیش‌نیازها به‌عنوان زیرساخت‌های اساسی، محیطی مناسب برای اجرای ارزیابی فراهم می‌کنند. درعین‌حال، ویژگی‌های ارزیاب تضمین می‌کنند که فرایند اجرا به‌صورت دقیق، بی‌طرفانه و حرفه‌ای انجام شود. ترکیب این دو بُعد باعث می‌شود که نظام ارزیابی نه تنها نتایج معتبری ارائه دهد، بلکه اعتماد ذی‌نفعان و تصمیم‌گیرندگان را نیز جلب کند.

## نتیجه‌گیری

تحول دیجیتال امروزه در سازمان‌های مختلف به‌عنوان یکی از الزامات اساسی در مسیر توسعه و ارتقای بهره‌وری شناخته می‌شود. با توجه به رشد روزافزون فناوری‌های دیجیتال و نفوذ آن در تمامی جنبه‌های زندگی مردم، سازمان‌ها نیازمند هستند تا با پذیرش این تغییرات در فرایندهای خود، به نیازهای جدید پاسخ دهند و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که تحول دیجیتال به‌طور چشمگیری آن را تحت تأثیر قرار داده است، حوزه ارتباطات و رگولاتوری است. سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجرایی در این حوزه، نیازمند طراحی و پیاده‌سازی یک مدل ارزیابی خط‌مشی‌های تحول دیجیتال است که بتواند با در نظر گرفتن ذی‌نفعان مختلف از جمله شهروندان، اپراتورها و حرفه‌ای‌ها، به تدوین خط‌مشی‌های مؤثر در این مسیر کمک کند.

پژوهش حاضر، در راستای طراحی چنین مدلی، به شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کلیدی تحول دیجیتال پرداخته و از روش فراترکیب و تحلیل مضمون برای استخراج این مؤلفه‌ها استفاده کرده است. هدف این پژوهش، ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگی تحول دیجیتال است که می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های مشابه نیز مورد استفاده قرار گیرد.

از آنجا که تحول دیجیتال فراتر از صرفاً به‌کارگیری فناوری‌های جدید است و نیازمند تغییرات فرهنگی و رفتاری نیز هست، این پژوهش با تمرکز بر ابعاد فرهنگی و نگرش‌های مرتبط، به دنبال یافتن بهترین مسیر برای تغییرات پایدار در سازمان است.

در پژوهش حاضر، با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی و همچنین نظام ارزیابی خط‌مشی ذی‌نفع‌گرا

مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش گام مهمی در جهت ارائه یک مدل ارزیابی برای خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال در این سازمان است که می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها نیز به کار گرفته شود.

اگرچه این پژوهش در بسیاری از جنبه‌ها با مطالعات پیشین همسو است، اما تفاوت‌های کلیدی در روش‌شناسی، نوع نگاه به ذی‌نفعان و اولویت‌های شناسایی‌شده برای تحول دیجیتال دارد. در پژوهش‌های پیشین و به‌خصوص در پژوهش‌های داخلی، مدل‌های ارزیابی خط‌مشی مختلفی مشاهده شد، ولی هیچ‌یک به بررسی مقوله خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال نپرداخته‌اند. در پژوهش‌های پیشین، تحول دیجیتال معمولاً به‌عنوان یک فرایند فنی در نظر گرفته شده است و ابعاد فرهنگی آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. درحالی‌که این پژوهش به‌طور خاص بر فرهنگ به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از تحول دیجیتال تأکید دارد.

در پژوهش‌های پیشین، مدل‌های ارزیابی خط‌مشی‌ها معمولاً براساس شاخص‌های کلی و بدون توجه به تفاوت‌های بین ذی‌نفعان انجام شده؛ درحالی‌که در این پژوهش از رویکرد ذی‌نفع‌محور استفاده شده و خط‌مشی‌ها را از منظر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مختلف (شهروندان، حرفه‌ای‌ها، اپراتورها) ارزیابی می‌شود که این امر می‌تواند به نزدیک شدن خط‌مشی‌ها به نیازهای کاربران و افزایش رضایت ذی‌نفعان بینجامد. برای انجام این پژوهش محدودیت‌هایی شامل حجم نمونه، تنوع ذی‌نفعان، محدودیت در انتخاب نمونه‌ها و تغییرات سریع فناوری و تأثیر آن بر تعمیم یافته‌ها وجود داشت.

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های موجود، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی عبارتند از: گسترش دامنه پژوهش به سایر سازمان‌ها و صنایع: این پژوهش بر سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی متمرکز بود، اما انجام پژوهش‌های مشابه در صنایع و سازمان‌های دیگر می‌تواند امکان تعمیم‌دهی نتایج را افزایش دهد و کمک کند تا تفاوت‌ها و شباهت‌ها در نیازها و پذیرش دیجیتال در بخش‌های مختلف بهتر درک شود. پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی مدل‌ها، ارزیابی خط‌مشی‌ها و شرایط فرهنگی تحول دیجیتال در سازمان‌های کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی و در حوزه‌های صنعتی مختلف بپردازند.

استفاده از داده‌های بزرگ<sup>۱</sup> و ابزارهای تحلیل پیشرفته برای بررسی دقیق‌تر رفتار ذی‌نفعان: بهره‌گیری از داده‌های بزرگ و تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند به پژوهشگران کمک کند تا رفتارهای



کاربران، الگوهای استفاده و معیارهای رضایت و اعتماد را با دقت بیشتری تحلیل کنند و مدل‌های دقیق‌تری برای بهبود تجربه کاربری و رضایت ذی‌نفعان ارائه دهند.

استفاده از روش‌های طولی برای بررسی تحولات دیجیتال: انجام پژوهش‌های طولی که به‌مرور زمان تغییرات در پذیرش فناوری و تحول دیجیتال را اندازه‌گیری می‌کنند، می‌تواند به پژوهشگران کمک کند تا روندها و تغییرات مستمر در نیازها و رفتارهای ذی‌نفعان را بهتر شناسایی کنند. چنین مطالعاتی می‌توانند در تحلیل پایداری و تطبیق‌پذیری مدل‌های ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال در طول زمان مؤثر باشند.

استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر در تجزیه و تحلیل داده‌ها: پژوهش‌های آتی می‌توانند از روش‌های پیشرفته‌تر تحلیل داده‌ها مانند تحلیل شبکه‌های اجتماعی و یادگیری ماشین استفاده کنند تا داده‌های بیشتری را تجزیه و تحلیل و پیچیدگی‌های بیشتری را پوشش دهند. این روش‌ها می‌توانند به شناسایی و بررسی عمیق‌تر الگوها و روابط بین معیارها کمک کنند.

مطالعه اثرات فرهنگی و اجتماعی بر تحول دیجیتال: فرهنگ سازمانی و اجتماعی نقش مهمی در پذیرش فناوری و تحول دیجیتال ایفا می‌کنند. پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی دقیق‌تر اثرات فرهنگی بر پذیرش فناوری و تحول دیجیتال بپردازند و نشان دهند که چگونه فرهنگ سازمانی و اجتماعی می‌تواند بر پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات دیجیتال تأثیر بگذارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش و نیازهای شناسایی شده برای تحول دیجیتال، پیشنهادها و اقدامات زیر برای سازمان‌ها و نهادهای مرتبط به‌منظور کاربست عملی و پیاده‌سازی مؤثر مدل‌های ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگ تحول دیجیتال ارائه می‌شود:

ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگی: با توجه به اینکه در هر سازمانی، تعداد زیادی خط‌مشی فرهنگی به‌صورت سالانه ابلاغ می‌شود، عدم ارزیابی و بازنگری خط‌مشی‌ها صرفاً باعث انباشت اینگونه خط‌مشی‌ها و در صورت اجرا باعث هدررفت منابع و هزینه‌های زیاد شده که باید برای این منظور، ارزیابی دوره‌ای از خط‌مشی‌ها به‌خصوص در زمینه فرهنگ در سایر سازمان‌ها هم انجام شود.

تدوین برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های دیجیتال: سازمان‌ها و نهادهای مرتبط باید برنامه‌های آموزشی جامع برای تقویت مهارت‌های دیجیتال کارکنان خود ایجاد کنند. این برنامه‌ها باید شامل مهارت‌های اساسی فناوری، امنیت اطلاعات و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال باشد. ارائه دوره‌های آموزشی

و کارگاه‌های عملی به صورت مداوم می‌تواند به ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، افزایش پذیرش فناوری و کاهش مقاومت در برابر تغییرات دیجیتال کمک کند و بهره‌وری سازمان را ارتقا دهد. استقرار نظام‌های مدیریت تغییر برای تسهیل فرایندهای تحول دیجیتال: سازمان‌ها باید نظام‌های مدیریت تغییر قوی را پیاده‌سازی کنند تا فرایندهای تحول دیجیتال به صورت پیوسته و بدون مقاومت زیادی انجام شوند. این نظام‌ها باید شامل راهبردهایی برای فرهنگ‌سازی پذیرش فناوری و کاهش مقاومت در برابر تغییر باشد و به کارکنان این امکان را بدهد که تغییرات را به عنوان فرصت ببینند. می‌توان از فنون مختلف از جمله تغییر تدریجی، شفاف‌سازی اهداف و افزایش تعاملات سازمانی بهره برد.



## منابع

- ابوالمعالی، فاطمه‌السادات؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹)، الگویی برای شناسایی پیشران‌های کاربست مدل حکومت باز در دستگاه‌های اجرایی ایران، مدیریت دولتی (۳): ۴۰۳-۴۳۰.
- اعتباریان، اکبر و کشوریان آزاد، رقیه (۱۳۹۸)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های قوه قضاییه، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (۳۳): ۱۰-۸۶.
- الوانی، سیدمهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۵)، فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- باویلی، شاهرخ؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ آقامحمدی، داوود و علی‌نژاد، علی‌رضا (۱۴۰۱)، ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش عالی ایران براساس سیاست‌های کلی نظام در حوزه آموزش، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی (۲۴): ۹۵-۱۲۴.
- خویرو، محمدتقی؛ الوانی، سیدمهدی؛ جندقی، غلامرضا و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۸)، گونه‌شناسی خط‌مشی‌های دومنظوره‌سازی صنعت دفاعی ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی ایران، (۴): ۱۰-۱۲۱-۱۴۸.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌اله و دانشور، وحید (۱۳۹۰)، طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب کیفی، مطالعات منابع انسانی (۱): ۱-۲۰.
- واعظی، رضا و محمدی، محسن (۱۳۹۶)، الگویی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران مطالعه خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده، چشم‌انداز مدیریت دولتی ایران، ۷۲: ۷۲-۴۷.

## Reference

- Alkin, Marvin; Christie, Christina (2004): An Evaluation Theory Tree. In Marvin Alkin (Ed.): Evaluation Roots. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc, pp. 13-65.
- Alt, Rainer; Demirkan, Haluk; Ehmke, Jan Fabian; Moen, Anne; Winter, Alfred (2019): Smart services: The move to customer orientation. In Electron Markets 29 (1), pp. 1-6. DOI: 10.1007/s12525-019-00338-x.
- Althaus, Catherine; Ball, Sarah; Bridgman, Peter; Davis, Glyn; Threlfall, David (2022): The Australian Policy Handbook. London: Routledge.
- Ancarani, Alessandro; Di Mauro, Carmela (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.
- Benitez, Jose; Chen, Yang; Teo, Thompson S.H.; Ajamieh, Aseel (2018): Evolution of the impact of e-business technology on operational competence and firm profitability: A panel data investigation. In Information & Management 55 (1), pp. 120-130. DOI: 10.1016/j.im.2017.08.002.
- Bettinazzi, Emanuele L. M.; Zollo, Maurizio (2022): Stakeholder Orientation and Experiential Learning: Evidence from Corporate Acquisitions. In J Management Studies 59 (6), pp. 1422-1459. DOI: 10.1111/joms.12782.

- Burchardt, Carsten; Maisch, Bettina (2019): Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. In *Procedia CIRP* 84 (7), pp. 112–117. DOI: 10.1016/j.procir.2019.05.009.
- Çöteli, Sami (2019): The Impact of New Media on The Forms of Culture: Digital Identity and Digital Culture. In *Online Journal of Communication and Media Technologies* 9 (2). DOI: 10.29333/ojcm/5765.
- Deuze, M (2006): Participation, remediation, bricolage. Considering principal components of a digital culture. In *The information society* 22 (2), pp. 63–75.
- Dinsha, Shaliya (2023): TECHNOLOGICAL ADVANCEMENT- A WAY TO DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS. In *IJAR* 11 (07), pp. 39–46. DOI: 10.21474/ijar01/17204.
- Dye, Thomas R. (2017): *Understanding public policy*. Fifteenth edition. Boston: Pearson.
- Elliot, Steve (2009): *Developing Organizational Capabilities in SMEs: Enabling Environmentally Sustainable ICT*. Available online at <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=bled2009>.
- Fetterman, David (2019): Empowerment evaluation: a stakeholder involvement approach. In *Health promotion journal of Australia : official journal of Australian Association of Health Promotion Professionals* 30 (2), pp. 137–142. DOI: 10.1002/hpja.243.
- Finfgeld-Connett, Deborah (2018): *A guide to qualitative meta-synthesis*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hansen, Morten Balle; Vedung, Evert (2010): Theory-Based Stakeholder Evaluation. In *American Journal of Evaluation* 31 (3), pp. 295–313. DOI: 10.1177/1098214010366174.
- Hartl, E; Hess, T (Eds.) (2017): *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. Twenty-Third Americas Conference on Information Systems.
- Hewavitharana, Thathsarani; Nanayakkara, Samudaya; Perera, Asoka; Perera, Prasad (2021): Modifying the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Model for the Digital Transformation of the Construction Industry from the User Perspective. In *Informatics* 8 (4), p. 81. DOI: 10.3390/informatics8040081.
- Isensee, Carmen; Teuteberg, Frank; Griese, Kai-Michael; Topi, Corrado (2020): The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. In *Journal of Cleaner Production* 275, p. 122944. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122944.
- Ivanova, Marina; Putintseva, Natalia (2022): Approaches to Evaluation of Digital Transformation of Government. In : *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy: SPBPU IDE-2020*. SPBPU IDE '20: SPBPU IDE-2020. Saint Petersburg Russian Federation, 22 10 2020 23 10 2020. New York, NY, USA: ACM, pp. 1–8.
- Jayawardena, Chathura; Ahmad, Albattat; Valeri, Marco; Jaharadak, Adam Amril (2023): Technology acceptance antecedents in digital transformation in hospitality industry. In *International Journal of Hospitality Management* 108 (1), p. 103350. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103350.

- Kronblad, Ch (2019): The Last Hour: How Digitalization has Transformed Firms in the Legal Industry. Master thesis. Technology Management & Economics, Chalmers University.
- Leipzig, T. von; Gamp, M.; Manz, D.; Schöttle, K.; Ohlhausen, P.; Oosthuizen, G. et al. (2017): Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. In *Procedia Manufacturing* 8, pp. 517–524. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.02.066.
- Li, Liang; Su, Fang; Zhang, Wei; Mao, Ji-Ye (2018): Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. In *Information Systems Journal* 28 (6), pp. 1129–1157. DOI: 10.1111/isj.12153.
- Makinde, T (2005): Problems of policy implementation in developing nations. The Nigerian experience. In *Journal of Social sciences* 11 (1), pp. 63–69.
- Makwambeni, Patricia; Makwambeni, Blessing; Usadolo, Sam (2023): An Analysis of Stakeholder Engagement in the E-Learning Policy-Making Process at a Higher Education Institution in South Africa. In *AJIMS* 5 (1), pp. 1–13. DOI: 10.51415/ajims.v5i1.1167.
- Matarazzo, Michela; Penco, Lara; Profumo, Giorgia; Quaglia, Roberto (2021): Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. In *Journal of Business Research* 123 (8), pp. 642–656. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.10.033.
- Miles, Matthew B.; Huberman, A. M.; Saldaña, Johnny (2020): *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE.
- OECD (2019): *Global OECD Roundtable on Equal Access to Justice*.
- Oliinyk, K. (2024): DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR MODIFICATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES AND BUSINESS MODELS OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF GLOBAL DIGITAL PLATFORMS AND HYPERCOMPETITION. In *ES* (193), pp. 26–31. DOI: 10.30838/EP.193.26-31.
- Oviedo, Antonio F. P.; Bursztyn, Marcel (2016): The Fortune of the Commons: Participatory Evaluation of Small-Scale Fisheries in the Brazilian Amazon. In *Environmental management* 57 (5), pp. 1009–1023. DOI: 10.1007/s00267-016-0660-z.
- Pavlova, Elitsa (2020): Enhancing the Organisational Culture related to Cyber Security during the University Digital Transformation. In *ISIJ* 46 (3), pp. 239–249. DOI: 10.11610/isij.4617.
- Potthoff, Sebastian; Finch, Tracy; Bührmann, Leah; Etzelmüller, Anne; van Genugten, Claire R.; Girling, Melissa et al. (2023): Towards an Implementation-Stakeholder Engagement Model (I-STEM) for improving health and social care services. In *Health expectations : an international journal of public participation in health care and health policy* 26 (5), pp. 1997–2012. DOI: 10.1111/hex.13808.
- Robra-Bissantz, Susanne; Lattemann, Christoph (2017): 7 Rules of Attraction. In *HMD* 54 (5), pp. 639–658. DOI: 10.1365/s40702-017-0354-x.
- Rodriguez-Campos, Liliana (2012): Stakeholder Involvement in Evaluation: Three Decades of the American Journal of Evaluation. In *J Multidiscip Eval* 8 (17), pp. 57–79. DOI: 10.56645/jmde.v8i17.335.
- Rogers, Ian (2017): *The Digital Culture Challenge. Closing the Employee-Leadership Gap*.

- Schnure Baumfield, Victoria (2016): Stakeholder theory from a management perspective: bridging the shareholder/stakeholder divide. In *Australian Journal of Corporate Law* 31 (1), pp. 187–207.
- Singh, Anna; Hess, Thomas (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.
- Stephenson, Janet (Ed.) (2023): *Culture and Sustainability*. Cham: Springer International Publishing.
- Stoumpos, Angelos I.; Kitsios, Fotis; Talias, Michael A. (2023): Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications. In *International journal of environmental research and public health* 20 (4). DOI: 10.3390/ijerph20043407.
- Stufflebeam, Daniel L.; Coryn, Chris L. S. (2014): *Evaluation theory, models, and applications*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints Wiley (Research methods for the social sciences, 50).
- Verbovskiy, I.; Kulyk, S. (2024): HISTORICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION IN MODERN SOCIETY. In *Вісник ЖДУ імені Івана Франка. Педагогічні науки* (2(117)), pp. 5–14. DOI: 10.35433/pedagogy.2(117).2024.1.
- Vey, Karin; Fandel-Meyer, Tanja; Zipp, Jan S.; Schneider, Christian (2017): Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. In *Int. J. Adv. Corp. Learn.* 10 (1), p. 22. DOI: 10.3991/ijac.v10i1.6334.
- Weiss, Carol H. (1983): The stakeholder approach to evaluation: Origins and promise. In *New Directions for Program Evaluation* 1983 (17), pp. 3–14. DOI: 10.1002/ev.1322.
- Wolf, Fredric Marc (1986): *Meta-analysis. Quantitative methods for research synthesis*. Beverly Hills: Sage Publications (Sage university papers series, no. 07-059).
- Yadav, Gajalakshmi N. S.; Seranmadevi, R. (2024): The Digital Transformation. In Ghazi Alkhatib, David Rine, Balraj Verma, Babita Singla, Amit Mittal (Eds.): *Digital Technologies, Ethics, and Decentralization in the Digital Era*: IGI Global (Advances in Web Technologies and Engineering), pp. 80–98.