



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Winter 2025 (Serial No. 52), Vol. 13, No. 4

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

# Meta-Synthesis of the Conceptual Expansion Model of Organizational Culture with a Digital Transformation Approach

Payam karami<sup>1</sup>  
Masoud Bastami<sup>2</sup>  
Mansour irandoost<sup>3</sup>

## Abstract

The aim of this study was to propose a model for the conceptual expansion of organizational culture with a digital transformation approach using the meta-synthesis method. This research is a systematic review, utilizing Noblit and Hare's (1998) meta-synthesis guidelines to integrate and synthesize findings from previous studies. The statistical population included all qualitative studies (articles and dissertations) published in the last ten years on organizational culture and digital transformation. Through the search process, 18 final studies were selected for in-depth analysis. A structured and detailed checklist was used for data collection from primary research, and reflective thematic analysis was applied to analyze the data. From the analysis of 18 studies, 284 initial codes were identified, which were refined and consolidated into 110 final codes, ultimately resulting in 29 themes. The findings indicated that key characteristics and elements of organizational culture in the digital transformation process include innovation culture, agile-oriented culture, reference-based culture, risk-taking culture, alignment and coordination culture, and adaptability culture. Additionally, transformational leadership, organizational professional needs, change management, technological advancements, and digital needs were identified as key factors driving cultural change in digital transformation. Moreover, the study identified several outcomes of expanding organizational culture in digital transformation, including reconstructing shared beliefs and perceptions, transitioning to a participatory culture, reducing male dominance in organizations, fostering borderless work and communication, decreasing power distance, and shifting the organization's orientation toward short-term goals. These findings suggest that digital transformation not only reshapes organizational structures but also leads to profound changes in organizational culture, which can enhance performance and facilitate adaptation to future challenges.

**Keywords:** *Digital Transformation; Organizational Culture; Digital Age; Meta-Synthesis; Public Organizations.*

- 
1. Ph.D. student, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran  
Payamkarami902@gmail.com
  - 2\*. Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran  
mbastami5@gmail.com
  3. Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran  
nwm2005@gmail.com



## فرا ترکیب الگوی بسط مفهومی فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال

پیام کرمی\*، مسعود بسطامی\*\*، منصور ایراندوست\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۰/۰۷

### چکیده

هدف این مطالعه، ارائه الگویی برای بسط مفهومی فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال با استفاده از روش فرا ترکیب است. این پژوهش از نوع مرور نظام‌مند بوده و برای ترکیب و یکپارچه‌سازی نتایج پژوهش‌های گذشته از دستورالعمل فرا ترکیب نوبلیت و هر (۱۹۹۸) بهره گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی پژوهش‌های کیفی (مقالات و پایان‌نامه‌ها) منتشر شده در حوزه فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال در ده سال اخیر بوده است. در نتیجه فرایند جستجو، ۱۸ مطالعه نهایی انتخاب و برای تحلیل دقیق‌تر مورد بررسی قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پژوهش‌های اولیه، از چک‌لیستی دقیق و ساختاریافته استفاده شد. در تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون انعکاسی استفاده شد. از تحلیل ۱۸ مطالعه، ۲۸۴ کد اولیه شناسایی شد که پس از اصلاح و ترکیب به ۱۱۰ کد نهایی و در نهایت ۲۹ مضمون منجر گردید. یافته‌ها نشان داد ویژگی‌ها و عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال شامل فرهنگ نوآوری، فرهنگ چابک‌گرا، فرهنگ مراجع‌مدار، فرهنگ ریسک‌پذیری، فرهنگ هم‌راستایی و هماهنگی و فرهنگ تغییرپذیری است. همچنین، رهبری تحول، نیازهای حرفه‌ای سازمان، مدیریت تحول، پیشرفت فناوری و نیازهای دیجیتال به‌عنوان زمینه‌های تغییر فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال شناسایی هستند. همین‌طور، بازسازی باورها و ادراکات مشترک، انتقال به فرهنگ مشارکتی، کاهش درجه مردسالاری در سازمان، کار و ارتباطات بدون مرز، کاهش فاصله قدرت و تمایل سازمان به سمت جهت‌گیری کوتاه‌مدت به‌عنوان پیامدهای بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال شناخته شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تحول دیجیتال نه تنها ساختارهای سازمانی را تغییر می‌دهد، بلکه به تغییرات عمیقی در فرهنگ سازمانی منجر می‌شود که می‌تواند به بهبود عملکرد و تطبیق با چالش‌های آینده کمک کند.

**کلیدواژه:** تحول دیجیتال؛ فرهنگ سازمانی؛ عصر دیجیتال؛ فرا ترکیب؛ سازمان‌های دولتی.

payamkarami902@gmail.com

mbastami5@gmail.com

nwmi2005@gmail.com

\* دانشجوی دکترا گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

\*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

## مقدمه

تحول دیجیتال<sup>۱</sup> به یک جنبه حیاتی در بسیاری از زمینه‌های زندگی، از جمله سازمان‌ها تبدیل شده است (فیریکن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳) در این راستا، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در محیط رقابتی و متحول امروزی باید خود را با تغییرات سریع و پیچیده دنیای دیجیتال تطبیق دهند (المطردی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). لازمه این تطبیق، براساس نتایج پژوهش‌های گذشته، توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی دیجیتال است که بتواند سازمان‌ها را در پذیرش و اجرای تغییرات دیجیتال یاری دهد و رفتارها و الگوهای کاری جدید را نهادینه کند (پفاف، ووهلبر، مونچ، کوفنر و هارتمن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای شکل بگیرند که بتوانند پشتیبانی مناسبی از فرایندهای دیجیتال ارائه دهند و تحول دیجیتال را در تمامی سطوح سازمان تسهیل کنند (ادن و برتون - جونز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). از این رو، سازمان‌ها برای رسیدن به وضعیت مطلوب در عصر دیجیتال باید به تقویت ابعاد و ارزش‌های دیجیتالی شدن در فرهنگ سازمانی خود بپردازند (المطردی، ۲۰۲۴).

این ابعاد و ارزش‌ها شامل انعطاف‌پذیری و نوآوری<sup>۶</sup> «سازمان‌ها باید قادر باشند به سرعت با تغییرات فناورانه و محیطی سازگار شوند و فرهنگ نوآوری را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کنند. این انعطاف‌پذیری به آنها اجازه می‌دهد تا به نیازهای متغیر جامعه و ارباب‌رجوع پاسخ دهند» (المطردی، ۲۰۲۴)، شفافیت و پاسخگویی در فرایندها<sup>۷</sup> «استفاده از فناوری‌های دیجیتال باید به افزایش شفافیت در فرایندهای دولتی کمک کند و امکان دسترسی عمومی به اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های دولتی را فراهم سازد. پاسخگویی در برابر اقدامات و تصمیمات نیز باید تقویت شود» (پفاف و همکاران، ۲۰۲۳)، تمرکز بر بهبود تجربه ارباب‌رجوع<sup>۸</sup> «فرهنگ سازمانی باید براساس خدمت‌رسانی به شهروندان شکل گیرد. استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود تجربه کاربر و ارائه خدمات سریع، دقیق و آسان به شهروندان از جمله این ارزش‌هاست» (هارتل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹)، تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و شبکه‌ای<sup>۱۰</sup> «سازمان‌ها باید فرهنگ همکاری

1. Digital Transformation
2. Firican
3. Almatrodi
4. Pfaff, Wohlleber, Münch, Küffner & Hartmann
5. Eden & Burton-Jones
6. Flexibility and innovation
7. Transparency and accountability in processes
8. Focus on enhancing client experience
9. Hartl
10. Strengthening interdepartmental and network collaboration

و اشتراک گذاری اطلاعات را بین بخش های مختلف خود تقویت کنند. این همکاری ها می توانند از طریق پلتفرم های دیجیتال و شبکه های ارتباطی بهبود یابند» (لسو، کورتی میگلیا و گززی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳) یادگیری مستمر و توسعه مهارت های دیجیتال<sup>۲</sup> «سازمان ها باید فضایی را برای یادگیری مستمر و ارتقای مهارت های دیجیتال کارکنان خود فراهم کنند. این امر به آنها کمک می کند تا با تحولات فناوری همگام شوند» (راموگایان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) حفظ امنیت و حریم خصوصی اطلاعات<sup>۴</sup> «در کنار استفاده گسترده از فناوری های دیجیتال، حفظ امنیت اطلاعات و حریم خصوصی ارباب رجوع و سازمان باید به عنوان یک ارزش اساسی در فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرد» (وینتارتو، میلیانی و کارولین<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳) و افزایش کارایی و بهره وری<sup>۶</sup> در سازمان «استفاده از فناوری های دیجیتال باید به افزایش کارایی و بهره وری در فرایندهای دولتی منجر شود. این امر می تواند از طریق اتوماسیون فرایندها و بهینه سازی منابع تحقق یابد» است (المطریدی، ۲۰۲۴) که سازمان های دولتی به نسبت سازمان های غیردولتی از آنها فاصله دارند و نتوانسته اند به سطح مطلوب در این ابعاد و ارزش ها دست یابند (ریسبرگر، کوپوش، مادزیک و فالآت<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴).

این تفاوت ها احتمالاً به دلیل ساختارهای دیوانسالارانه، پیچیدگی های قانونی و تمرکز بر ارائه خدمات عمومی به جای سودآوری در سازمان های دولتی است. در حالی که سازمان های غیردولتی معمولاً انعطاف پذیری بیشتری دارند و می توانند سریع تر با تغییرات فناورانه سازگار شوند، سازمان های دولتی با چالش های بیشتری در پذیرش و اجرای فرهنگ سازمانی دیجیتال مواجهند. این چالش ها به عدم دستیابی به سطح مطلوبی از ارزش ها و ابعاد دیجیتال در این سازمان ها منجر شده است.

بررسی ویژگی های فرهنگ سازمانی در سازمان های دولتی در عصر تحول دیجیتال طی سال های گذشته بسیار مورد توجه قرار گرفته است و تلاش های بیشتری برای پیاده سازی و ارتقای فرهنگ سازمانی دیجیتال در این سازمان ها انجام شده است. با این وجود، یافته های پژوهش های گذشته شکاف های دانشی مهمی را نشان می دهد. این پژوهش ها دانش ما را در مورد پدیده ها و فرایندهای مرتبط با فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال افزایش داده اند، اما همچنان چند چالش اساسی باقی مانده است: پژوهش های مختلف در

1. Leso, Cortimiglia & Ghezzi
2. Continuous learning and development of digital skills
3. Ramogayane
4. Ensuring information security and privacy
5. Wintarto, Meiliani & Carolin
6. Increasing efficiency and productivity
7. Reisberger, Copuš, Madzík & Falát

زمینه فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال به صورت پراکنده انجام شده‌اند و این پراکندگی مانع از ارائه نتایج جامع و منسجم شده است. تاکنون الگوی جامعی که بتواند ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی را در فرایند تحول دیجیتال پوشش دهد، توسعه نیافته است. بیشتر پژوهش‌ها به بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های غیردولتی یا محیط‌های کسب و کار پرداخته‌اند و به تفاوت‌های ساختاری و بوروکراتیک سازمان‌های دولتی کمتر توجه کرده‌اند. بسیاری از مطالعات موجود محدود به تحلیل‌های مجزا و غیرسیستمی بوده‌اند و قادر به شناسایی تعاملات پیچیده میان عوامل مختلف در فرهنگ سازمانی و فرایند تحول دیجیتال نبوده‌اند. این محدودیت‌ها باعث شده است که تصویری جامع و هماهنگ از چگونگی تأثیرگذاری تحول دیجیتال بر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ارائه نشود. این شکاف دانشی نیازمند یک رویکرد جامع و سیستمی است که بتواند نتایج پراکنده پژوهش‌های پیشین را ترکیب و تحلیل کند. بنابراین، این مطالعه درصدد است با استفاده از رویکرد فراترکیب به این سؤال پاسخ دهد: چگونه می‌توان با ترکیب و تحلیل نظام‌مند نتایج مطالعات پیشین، الگویی جامع برای درک و هدایت تغییرات ناشی از تحول دیجیتال در فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی ایجاد کرد؟

## مبانی نظری

### تحول دیجیتال

تحول دیجیتال به‌عنوان یک فرایند تغییر در استفاده از فناوری‌های دیجیتال یا توسعه مدل‌های جدید تجاری دیجیتال تعریف شده است که ارزش بیشتری را برای یک شرکت ایجاد می‌کند، همچنین تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان و یا یک کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است (فیتزجرالد، کراسچویتز، بوننت و والچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ کانی، پالمر، فلیپس، کایرون و باکلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ ورهوف، بروخاوین، بارت، باتاچاریا، دونگ، فابیان و هنلین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). همچنین تحول دیجیتال به‌معنای ادغام فناوری‌های دیجیتال در همه زمینه‌های مختلف یک کسب و کار است که شیوه کار و ارائه ارزش به مشتریان را تغییر می‌دهد (ژای، یانگ و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). همچنین به‌معنای یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال با تمامی زمینه‌های کسب و کار

1. Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch
2. Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley
3. Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian & Haenlein
4. Zhai, Yang & Chan

تعریف شده است و بر تغییر نحوه انجام عملیات و ارزش گذاری بر مشتری متمرکز است و به ایجاد تغییرات فرهنگی - سازمانی برای مقابله با چالش‌های موجود نیز می‌پردازد (النویمی و همکاران، ۲۰۲۲).

به‌زعم کوزاکیوسیز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) تحول دیجیتال یک فرایند است که در آن فناوری‌های دیجیتال در تقویت تغییرات مخرب در صنعت و در جامعه بیشترین نقش را ایفا می‌کند. پیش‌تر کوتاربا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) تحول دیجیتال را به‌عنوان تغییر (یا تطبیق) مدل‌های کسب و کار، ناشی از سرعت پویای پیشرفت فناوری و نوآوری که باعث تغییر در رفتارهای مصرف‌کننده می‌شود، تعریف کرده است.

در تعریفی دیگر تحول دیجیتال، یک تغییر فرهنگی، سازمانی و عملیاتی در یک صنعت، سازمان یا اکوسیستم از طریق یکپارچه‌سازی هوشمندانه فناوری‌های دیجیتال، فرایندها و شایستگی‌های در تمام سطوح و عملکردی همگرا در یک مسیر راهبردی مشخص می‌باشد (کراوس، دارست، فریرا، ویگا، کایلر و وینمن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲)، که شامل چهار گروه کلی است:

۱. تحول فرایندهای سازمانی<sup>۴</sup>؛

۲. تحول مدل کسب و کار<sup>۵</sup>؛

۳. تحول دامنه کسب و کار<sup>۶</sup>؛

۴. تحول فرهنگی و سازمانی<sup>۷</sup> (آندرسون، موین، ماهرینگ، تیگلند و ونبرگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸).

شایان ذکر است شرکت‌ها باید به‌طور هم‌زمان به تحول دیجیتال در ابعاد مختلف، از جمله راهبردها، ساختارهای سازمانی، عملیات و فرهنگ خود بپردازند (فیشر، ایمگروند، جانسیچ، وینکلمن<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). مطالعات اخیر نشان داده است که اقدامات تحول دیجیتال شامل استفاده از فناوری‌های دیجیتالی برای ارتقای همکاری‌های داخلی و خارجی (سینگ و هس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷)، بازنگری مدل‌های تجاری (وسترن،

1. Kozarkiewicz
2. Kotarba
3. Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer & Weinmann
4. Process transformation
5. Business model transformation
6. Domain transformation
7. Cultural/organizational Transformation
8. Andersson, Movin, Mähring, Teigland & Wennberg
9. Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann
10. Singh & Hess

کالمیجن، بونت، فریاس و مک کافی<sup>۱</sup>، (۲۰۱۱) و تغییر فرهنگ سازمانی برای بهبود عملکرد است (ویال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). و اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایل، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل‌گری داده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین از مهم‌ترین انواع فناوری‌های تحول‌آفرین هستند (یو، فلچر و بویک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌طور کلی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و نمادهای مشترک اشاره دارد که به‌طور مستقیم بر نحوه اداره و عملکرد یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این فرهنگ، به‌ویژه در دنیای متغیر و پیچیده کنونی، می‌تواند شامل الگوهای رفتاری و باورهای خاصی باشد که اعضای سازمان آن را درک کرده و از آن به‌عنوان هنجارهای اجتماعی برای تعاملات خود استفاده می‌کنند (گروتر، تسه، و پو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). براساس مطالعات اخیر، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در توسعه و تقویت توانایی سازمان‌ها برای نوآوری و تغییر در دوران تحول دیجیتال شناخته شده است. طبق تحقیق دیوی، ویندل و هاروی<sup>۵</sup> (۲۰۲۴)، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل اساسی در تسهیل تغییرات سازمانی و استقرار موفقیت‌آمیز فناوری‌های جدید و راهبردهای دیجیتال عمل می‌کند. از نظر این پژوهش‌ها، فرهنگ مثبت و همسو با اهداف راهبردی سازمان می‌تواند به تسهیل فرایند تحول دیجیتال و رشد سازمان کمک کند.

علاوه‌براین، فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از قواعد نانوشته که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند، در زمینه‌های مختلفی مانند همکاری تیمی، تصمیم‌گیری و تعاملات داخلی و خارجی سازمانی تأثیرگذار است. به‌ویژه در دنیای امروز که تغییرات سریع و فشارهای خارجی بر سازمان‌ها وارد می‌شود، این قواعد نانوشته می‌توانند به‌عنوان ابزارهایی مؤثر برای هدایت سازمان به سمت عملکرد بهتر و هماهنگ‌تر با محیط بیرونی عمل کنند (مارتینز، کیلگ و ماکاریو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). براساس بررسی‌های اخیر پرماتاساری و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۳)، سازمان‌هایی که قادر به تطبیق فرهنگ خود با تغییرات محیطی و نوآوری‌های فناورانه هستند، اغلب در ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد داخلی موفق‌ترند. آنها تأکید می‌کنند که فرهنگ سازمانی پویا و

1. Westerman, Calmégane, Bonnet, Ferraris & McAfee
2. Vial
3. Yu, Fletcher & Buck
4. Grover, Tseng & Pu
5. Davy, Windle & Harvey
6. Martinez, Kilag & Macario
7. Permatasari et al

انطباق‌پذیر، به‌ویژه در شرایط بحران یا تغییرات اقتصادی، می‌تواند به‌عنوان یک مزیت راهبردی در کنار سایر عوامل رقابتی عمل کند.

در نهایت، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک پدیده پویا و متأثر از تغییرات رهبری، تحولات فناوری و شرایط بازار باید مورد توجه قرار گیرد. پژوهش‌های اخیر، به‌ویژه مطالعه آصف، یانگ و هاشم<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید فرهنگ خود را به‌طور مداوم به‌روز کنند تا بتوانند در برابر تغییرات سریع و چالش‌های جدید، از انعطاف‌پذیری و نوآوری برخوردار شوند. براین اساس، فرهنگ سازمانی نه تنها بر رفتارهای فردی بلکه بر راهبردهای کلان و تعاملات سازمانی نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سازمان‌ها باید به‌طور آگاهانه و راهبردی به‌دنبال توسعه و تغییر فرهنگ خود باشند تا به یک سازمان پویا و رقابتی تبدیل شوند که قادر به برآوردن نیازهای جدید بازار و ذی‌نفعان است.

### فرهنگ دیجیتال

فرهنگ دیجیتال به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، و رفتارهایی اشاره دارد که در سازمان‌ها و جوامع در واکنش به تحول دیجیتال و تغییرات ناشی از فناوری‌های نوین شکل می‌گیرد. این فرهنگ نه تنها به چگونگی استفاده از فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای کاری و ارتباطات سازمانی توجه دارد، بلکه به نحوه تفکر و رفتار افراد در مواجهه با محیط دیجیتال نیز می‌پردازد (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴). یکی از ویژگی‌های اصلی فرهنگ دیجیتال، توانایی پذیرش و انطباق سریع با تغییرات فناوری است. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ دیجیتال قوی هستند، معمولاً در پذیرش و استفاده از نوآوری‌های دیجیتال توانمند هستند و کارکنان آنها به‌طور مستمر در استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید آموزش می‌بینند. این ویژگی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با سرعت بیشتری به تغییرات بازار پاسخ دهند و در مقایسه با رقبا برتری کسب کنند (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴).

فرهنگ دیجیتال به‌طور مستقیم با استفاده گسترده از داده‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی مرتبط است. در سازمان‌هایی که این فرهنگ در آنها نهادینه شده است، تصمیم‌گیری‌ها اغلب براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها انجام می‌شود. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات دقیق‌تر و کارآمدتری اتخاذ کنند (داونپورت و هریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

1. Asif, Yang & Hashim  
2. Davenport & Harris

ابزارهای دیجیتال نظیر شبکه‌های اجتماعی سازمانی، پلتفرم‌های همکاری برخط و نظام‌های مدیریت دانش، بخش جدایی‌ناپذیر فرهنگ دیجیتال هستند. این ابزارها نه تنها ارتباطات را تسهیل می‌کنند، بلکه به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری بین تیم‌ها و افراد کمک می‌کنند، حتی زمانی که افراد در مکان‌های جغرافیایی مختلف قرار دارند (تپاسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). همچنین فرهنگ دیجیتال تشویق به نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها ترویج می‌دهد. در چنین سازمان‌هایی، فضای کاری برای آزمایش ایده‌های جدید فراهم است و ریسک‌پذیری مورد تشویق قرار می‌گیرد. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا محصولات و خدمات جدیدی را توسعه دهند و به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند (کین و همکاران، ۲۰۱۵). یکی دیگر از ویژگی‌های فرهنگ دیجیتال، انعطاف‌پذیری در ساختارها و فرایندهای سازمانی است. سازمان‌های دیجیتال به سرعت می‌توانند ساختارها و فرایندهای خود را با توجه به نیازهای جدید تنظیم کنند. این انعطاف‌پذیری به آنها اجازه می‌دهد تا در برابر چالش‌های غیرمنتظره واکنش نشان دهند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند (شاین، ۲۰۱۰).

### رابطه تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی

رابطه بین تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز ابتکارات دیجیتال بسیار مهم است. دگرگونی دیجیتال نه تنها شامل تغییرات فناورانه، بلکه تغییراتی در طرز فکر، رفتار و ارزش‌های درون سازمان است. فرهنگ سازمانی موجود ممکن است به‌عنوان مانعی برای تحول دیجیتال عمل کند، زیرا نشان‌دهنده باورها، عملکردها و هنجارهای عمیق سازمان است. به‌منظور اجرای مؤثر تحول دیجیتال، سازمان‌ها باید عمده فرهنگ دیجیتالی جدیدی را که رویکردهای دیجیتال و قابلیت‌های چندکانالی را دربر می‌گیرد، اجرا کنند. دگرگونی فرهنگ سازمانی با رفتار مدیران ارشد شروع می‌شود، که باید تعهد خود را به سفر تحول دیجیتال نشان دهند. آنها باید الگو باشند و فعالانه در ابتکارات دیجیتال شرکت کنند (هی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

طبق پژوهش‌های کین و همکاران (۲۰۱۵)، یک راهبرد روشن، فرهنگ و رهبری عوامل کلیدی تمایز برای تحول دیجیتال موفق هستند. تعهد مدیر عامل به اولویت‌دادن به تحول دیجیتال و قراردادن آن در دستور کار می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر موفقیت این تحول تأثیر بگذارد. ایجاد حس فوریت نیز برای غلبه بر موانع بر سر راه تحول دیجیتال بسیار مهم است. عدم فوریت به‌عنوان یکی از موانعی که اغلب بیان می‌شود، شناسایی

1. Tapscott  
2. Hie

شده است. مدیران عامل و رهبران باید احساس فوریت را برای ایجاد تغییرات لازم ایجاد کنند و اطمینان حاصل کنند که تحول دیجیتال به یک اولویت برای کل سازمان تبدیل می‌شود. همچنین رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی و حاکمیت تحول دیجیتال معنادار است. حاکمیت تحول دیجیتال شامل تنظیم شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) همسو با جهت و اهداف تحول دیجیتال، شکستن سیلوهای بین بخش‌ها و همسویی ساختارهای پاداش با اهداف تحول دیجیتال است. این شیوه‌های حاکمیتی برای تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز اساسی هستند و به بلوغ دیجیتالی سازمان کمک می‌کنند. در نتیجه، رابطه بین تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی همزیستی است. یک تحول دیجیتال موفق مستلزم نصب عمده فرهنگ دیجیتال جدید است که با رفتار مدیران ارشد شروع می‌شود. زمانی که با شیوه‌های مؤثر حاکمیت تحول دیجیتالی، مانند تنظیم KPIهای همسو، شکستن سیلوها، و همسویی ساختارهای پاداش همراه باشد، تغییر فرهنگ آسان‌تر می‌شود. با پرداختن به این عوامل کلیدی، سازمان‌ها می‌توانند به بلوغ دیجیتالی دست یابند و در دنیای پرشتاب، دیجیتالی و چند کاناله رقابت کنند (هی، ۲۰۱۹).

### روش‌شناسی

روش پژوهش: در این پژوهش، از مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به عنوان چارچوبی برای طراحی روش‌شناسی استفاده شده است. این مدل با ارائه شش لایه اصلی، انتخاب‌های روش‌شناختی را تسهیل می‌کند. پژوهش حاضر بر اساس فلسفه تفسیری انجام شده است تا درک عمیق‌تری از پدیده‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال ارائه دهد و از رویکرد استقرایی برای استخراج مضامین و ساختن یک چارچوب مفهومی جامع بهره برده است. اراهربرد پژوهش مرور نظام‌مند و فراترکیب بوده و افق زمانی آن مقطعی است، زیرا داده‌ها از پژوهش‌های موجود در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند. روش گردآوری داده‌ها شامل جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی و اعمال معیارهای شمول و عدم شمول بوده و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش فراترکیب نوبلیت و هر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) که شامل هفت مرحله است انجام شده است: ۱. توسعه یک پرسش پژوهشی، ۲. انجام یک جستجوی نظام‌مند از شواهد، ۳. غربالگری مطالعات بر اساس معیارهای شمول و عدم شمول، ۴. انجام ارزیابی کیفیت هر مطالعه با استفاده از یک الگوی استاندارد، ۵. استخراج اطلاعات کلیدی درباره هر مطالعه با استفاده از یک الگوی استاندارد، ۶. استخراج داده‌های

1. Saunders et al  
2. Noblit & Hare

مرتب اول و دوم و ۷. انجام تحلیل مضمون.

راهبرد جستجو: در پژوهش فراترکیب، واحد تجزیه و تحلیل داده‌ها مطالعات منتشر شده هستند. جامعه آماری این پژوهش را کلیه پژوهش‌های کیفی (مقالات و پایان‌نامه‌ها) منتشر شده در موضوع فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال طی ده سال اخیر تشکیل دادند. این پژوهش‌ها از طریق بانک‌های اطلاعاتی رایانه‌ای قابل دسترسی بودند و در سطح بین‌المللی منتشر شده و در دسترس عموم قرار گرفته بودند. در این پژوهش، به‌منظور ترکیب و تلفیق دانش موجود، مقالات و پایان‌نامه‌ها به‌عنوان دو منبع اصلی دانش علمی مورد استفاده قرار گرفتند. مقالات منتشر شده در مجلات علمی، نتایج پژوهش‌های به‌روز و دقیقی را ارائه می‌دادند که از نظر علمی مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گرفته بودند. پایان‌نامه‌ها نیز، به‌ویژه در سطح کارشناسی ارشد و دکتری، نتایج پژوهش‌های عمیق و جامعی را به‌نمایش می‌گذاشتند که شامل بررسی‌های نظری گسترده و تجزیه و تحلیل‌های کیفی دقیق بودند. بنابراین، انتخاب این دو نوع منبع به پژوهشگر امکان داد تا از دیدگاه‌های مختلف و نتایج پژوهش‌های متنوع استفاده کرده و یک دیدگاه جامع‌تر و چندبعدی از موضوع فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال به‌دست آورد. انتخاب بازه زمانی ده سال اخیر برای مطالعه نیز چندین دلیل داشت: ۱. به‌روز بودن اطلاعات؛ تحولات دیجیتال و تغییرات فرهنگی در سازمان‌ها با سرعت بسیار زیادی اتفاق می‌افتند. بنابراین، بازه زمانی ده ساله تضمین می‌کند که داده‌ها و نتایج به‌روز بوده و به مسائل و چالش‌های معاصر مربوط باشند. ۲. پوشش کامل تحول دیجیتال؛ دهه اخیر شاهد پیشرفت‌های چشمگیری در حوزه دیجیتال و پذیرش فناوری‌های نوین در سازمان‌ها بوده است. انتخاب این بازه زمانی به پژوهشگر امکان داد تا تأثیر این تحولات را به‌طور کامل و جامع بررسی کند و ۳. محدودیت پژوهش‌ها؛ به‌دلیل تازگی ورود تحول دیجیتال به سازمان‌ها، پژوهش‌های مرتبط با این موضوع پیش از ده سال گذشته نسبتاً کم بودند. انتخاب بازه زمانی ده ساله به پژوهشگر این امکان را داد که تمامی مطالعات موجود در این دوره را در نظر بگیرد، به‌طور جامع و دقیق به تحلیل بپردازد و از محدودیت‌های ناشی از کمبود داده‌ها در بازه‌های زمانی قبل از این دوره جلوگیری کند.

در پژوهش حاضر، مطالعات موردنظر از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی گوگل اسکالر<sup>۱</sup>، وب آو ساینس<sup>۲</sup>،

1. Google Scholar  
2. Web of Science

تیلور و فرانسیس<sup>۱</sup>، الزویر<sup>۲</sup>، اسکاپوس<sup>۳</sup>، امرالد<sup>۴</sup>، ابسکو هاست<sup>۵</sup>، سچ<sup>۶</sup>، و پاب مد مورد جستجو قرار گرفتند. این جستجوها در دو مرحله انجام شدند: اولین جستجو در بهمن ۱۴۰۲ بدون محدودیت زمانی (جستجوی ۱) و جستجوی مجدد در خرداد ۱۴۰۳ برای دوره زمانی اسفند ۱۴۰۲ تا خرداد ۱۴۰۳ (جستجوی ۲). راهبرد جستجو در پلتفرم ابسکو طراحی شد و سپس برای تطبیق با زبان نمایه‌سازی خاص هر یک از پایگاه‌های داده، اصلاح و به کار گرفته شد. پژوهشگران برای جستجوی مطالعات، از چهار دسته اصطلاحات اصلی استفاده کردند که با توجه به موضوع پژوهش تعیین شده بودند: ۱. فرهنگ سازمانی / تحول دیجیتال، ۲. سازمان‌های دولتی / تحول، ۳. پژوهش‌های کیفی / تحول دیجیتال / فرهنگ سازمانی، و ۴. فرهنگ / دیجیتال سازی. برای جستجو، از ترکیبی از کلمات کلیدی و اصطلاحات خاص استفاده شد که شامل: "تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی"، "تغییرات فرهنگی در بخش عمومی"، "دیجیتال‌سازی و فرهنگ سازمانی"، "فرهنگ نوآوری در سازمان‌های دولتی"، "پژوهش‌های کیفی در تحول دیجیتال"، "تطبیق فرهنگ سازمانی با دیجیتال‌سازی"، "چالش‌های فرهنگی در تحول دیجیتال"، "پذیرش فناوری در بخش دولتی"، "راهبردهای دیجیتال در بخش عمومی"، "فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال"، "رهبری دیجیتال در سازمان‌های دولتی"، "نوآوری دیجیتال و تغییرات فرهنگی"، "مدیریت تغییرات فرهنگی در عصر دیجیتال"، "راهبردهای تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی"، "سازمان‌های دولتی و تحول فرهنگی دیجیتال"، "ارتباطات دیجیتال در بخش عمومی"، و "فرایندهای دیجیتال و تغییرات فرهنگی" بود.

انتخاب مطالعات: نتایج جستجو ابتدا به نرم‌افزار اندنوت<sup>۷</sup> وارد شدند. غربالگری عنوان پژوهش و چکیده توسط پژوهشگران انجام شد و مطالعاتی که احتمالاً واجد شرایط بودند، برای بررسی کامل متن براساس معیارهای ورود و خروج زیر انتخاب شدند (جدول ۱).

1. Taylor & Francis Online
2. Elsevier Science
3. Scopus
4. Emerald
5. Ebsco Host
6. Sage
7. EndNote

**جدول ۱. معیارهای ورود و خروج انتخاب مطالعات**

معیارهای خروج	معیارهای ورود
نتایجی که مرتبط با سایر ابعاد دیجیتال سازی (مانند جنبه‌های فنی یا مالی) بودند و قابل تفکیک از موضوع پژوهش نبودند.	مقالات و پایان‌نامه‌های منتشر شده به زبان انگلیسی (این معیار به این دلیل انتخاب شد که در بررسی‌های اولیه، پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش که به زبان فارسی منتشر شده باشند، یافت نشدند. بنابراین، تمرکز بر مقالات و پایان‌نامه‌های انگلیسی‌زبان، به پژوهشگر امکان دسترسی به منابع گسترده‌تر و به‌روزتری را فراهم می‌کند).
مطالعاتی که روش پژوهش آنها کمی بوده و تمرکز بر نتایج آماری بدون تحلیل کیفی داشته‌اند.	مطالعات اولیه که از طراحی کیفی استفاده کرده بودند یا مطالعات مختلط که در آنها نتایج کیفی از نتایج کمی قابل تفکیک بودند.
توصیف‌های موردی بدون تفسیر نظام‌مند داده‌ها.	مطالعاتی که به‌طور خاص به بررسی تحول دیجیتال و تغییرات فرهنگی در سازمان‌ها پرداخته بودند.
مطالعاتی که در زمینه‌های غیرمرتبط (مانند صنایع فناوریانه) انجام شده بودند.	مطالعاتی که تجربیات مستقیم افراد یا سازمان‌های درگیر در فرایندهای تحول دیجیتال را توصیف کرده و شامل نقل‌قول‌های مستقیم از شرکت‌کنندگان بودند.
پژوهش‌هایی که تنها به بررسی جنبه‌های فناوریانه تحول دیجیتال پرداخته‌اند، بدون در نظر گرفتن تأثیرات فرهنگی.	پژوهش‌هایی که حداقل در یکی از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی نمایه شده بودند.
پژوهش‌هایی که به‌صورت مقالات مروری یا نظری بوده و شامل داده‌های تجربی یا تحلیل کیفی نبوده‌اند.	مطالعاتی که از داده‌های اولیه و مصاحبه و پرسشنامه باز استفاده کرده بودند.
پژوهش‌هایی که شامل جمعیت‌های غیرمرتبط (مانند مصرف‌کنندگان عمومی، کاربران نهایی فناوری‌ها) بوده‌اند و تمرکز بر سازمان‌ها نداشته‌اند.	پژوهش‌هایی که تغییرات فرهنگی در نتیجه پذیرش فناوری‌های دیجیتال را مورد تحلیل قرار داده بودند.

غربالگری کامل متن مطالعات توسط پژوهشگران با اعمال همان معیارهای ورود و خروج انجام شد (شکل ۱). در صورت بروز اختلاف نظرها، این اختلافات از طریق توافق نظر حل شدند و در صورت لزوم، یک پژوهشگر دیگر برای مشاوره و رفع اختلافات وارد عمل می‌شد. در نتیجه طی کردن این فرایند، ۱۸ مطالعه نهایی انتخاب و برای تحلیل دقیق‌تر مورد بررسی قرار گرفتند. ارزیابی کیفیت: برای تضمین روایی و پایایی در این پژوهش، رویکردی چندمرحله‌ای به کار گرفته شد

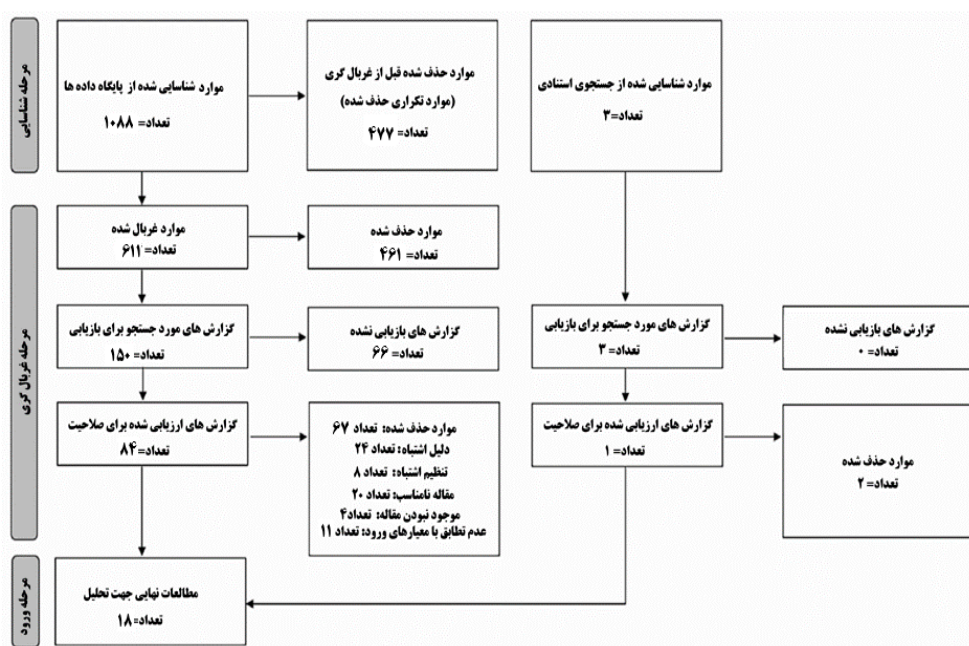
که براساس روش‌های استاندارد و توصیه‌شده در مقالات پژوهشی معتبر طراحی شده است. برای تضمین روایی، چندین اقدام کلیدی انجام شد: ۱. انتخاب دقیق مطالعات؛ تمامی مطالعات انتخاب‌شده براساس معیارهای ورود و خروج به‌دقت بررسی و ارزیابی شدند. این مطالعات تنها در صورتی وارد تحلیل نهایی شدند که به‌طور کامل با موضوع پژوهش همخوانی داشته و معیارهای موردنظر را برآورده کرده باشند. این فرایند به‌ویژه برای اطمینان از پوشش جامع موضوع تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها اهمیت داشت. ۲. بررسی چندجانبه محتوای مطالعات؛ برای اطمینان از روایی محتوایی، محتوای مطالعات انتخاب‌شده توسط چندین ارزیاب با تخصص‌های مرتبط به‌طور مستقل بررسی شد. این رویکرد تضمین کرد که تمامی جنبه‌های مرتبط با موضوع پژوهش به‌طور دقیق پوشش داده شده و هیچ بخشی از اطلاعات مهم نادیده گرفته نشده است. ۳. تثبیت روایی از طریق مقایسه با ادبیات موجود؛ نتایج و یافته‌های به‌دست آمده از تحلیل‌ها با ادبیات موجود و معتبر در زمینه تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی مقایسه شد. این مقایسه به پژوهشگر کمک کرد تا اطمینان حاصل کند که نتایج پژوهش با دانش موجود در این حوزه هماهنگ است و به‌درستی منعکس‌کننده روندها و الگوهای موردانتظار است. در زمینه پایایی نیز، این اقدامات انجام شد: ۱. کدگذاری موازی و استفاده از کاپای کوهن؛ به‌منظور ارزیابی دقت و همسانی در فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری موازی توسط چندین ارزیاب مستقل (۵ ارزیاب) استفاده شد. سپس، میزان توافق بین این ارزیابان با استفاده از شاخص کاپای کوهن<sup>۱</sup> سنجیده شد. این شاخص که جزئیات آن در فصل چهارم ارائه شده است، نشان‌دهنده میزان توافق و دقت در کدگذاری داده‌ها بود. این روش به‌طور گسترده در پژوهش‌های معتبر برای تضمین پایایی در مطالعات کیفی و فرا ترکیب استفاده می‌شود و در این پژوهش نیز به کار گرفته شد تا پایایی نتایج تحلیل‌ها افزایش یابد. ۲. استفاده از چک‌لیست استاندارد؛ یک چک‌لیست ساختاریافته برای گردآوری اطلاعات از مطالعات اولیه مورد استفاده قرار گرفت. این چک‌لیست به‌طور دقیق طراحی شده بود تا اطمینان حاصل شود که تمامی اطلاعات ضروری با دقت و به‌طور یکسان از تمامی مطالعات گردآوری شوند. استفاده از این چک‌لیست، انسجام و همسانی در فرایند جمع‌آوری داده‌ها را تضمین کرد. ۳. بازنگری و بررسی مجدد؛ پس از اتمام کدگذاری و تحلیل اولیه، تمامی نتایج و کدها توسط ارزیابان مورد بازنگری و بررسی مجدد قرار گرفتند تا از همسانی و دقت آنها اطمینان حاصل شود. این مرحله شامل بازبینی مجدد برخی از مطالعات و تحلیل‌های انجام‌شده بود تا هرگونه خطای احتمالی شناسایی و

تصحیح شود.

استخراج داده‌ها: در پژوهش حاضر به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پژوهش‌های اولیه، از چک‌لیست دقیق و ساختاریافته‌ای استفاده شد. این چک‌لیست به پژوهشگر امکان داد تا داده‌های لازم را به صورت منظم و کامل از مطالعات مورد نظر استخراج و دسته‌بندی کند. اطلاعات استخراج شده به سه دسته اصلی تقسیم شدند: ۱. اطلاعات کتابشناختی؛ این دسته شامل جزئیات کتاب‌شناختی پژوهش‌های اولیه بود که اطلاعاتی همچون مشخصات کامل پژوهشگران (نام، وابستگی سازمانی و غیره)، عنوان کامل پژوهش، نام مجله یا منبع انتشار، سال انتشار، شماره جلد و صفحه، DOI (در صورت موجود بودن) و سایر جزئیات مرتبط را دربر می‌گرفت. این اطلاعات به منظور اطمینان از اصالت و اعتبار منابع و همچنین دسترسی سریع‌تر به آنها در مراحل بعدی پژوهش جمع‌آوری شد. ۲. اطلاعات روش‌شناختی؛ این بخش به جمع‌آوری داده‌های مرتبط با روش‌شناسی پژوهش‌های اولیه اختصاص داشت. اطلاعات گردآوری شده شامل اهداف اصلی و فرعی پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های پژوهش، متغیرهای مورد بررسی و تعاریف عملیاتی آنها، جامعه و نمونه آماری، روش‌های نمونه‌گیری مورداستفاده، روش‌های پژوهش (کیفی، کمی یا مختلط)، ابزارهای اندازه‌گیری به کاررفته و مقادیر پایایی و روایی آنها بود. علاوه بر این، اطلاعاتی درباره روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعات نیز ثبت شد تا امکان ارزیابی دقیق‌تری از کیفیت و روش‌های پژوهش‌های اولیه فراهم شود. ۳. اطلاعات لازم برای مقوله‌بندی کردن؛ این دسته شامل اطلاعاتی بود که برای کدگذاری و تحلیل کیفی مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های مربوط به نتایج اولیه پژوهش‌ها، کدگذاری‌های انجام شده توسط پژوهشگران اولیه، و متن مصاحبه‌ها یا نقل قول‌های کلیدی شرکت‌کنندگان در این دسته قرار گرفتند. این اطلاعات به پژوهشگران امکان داد تا با دقت بیشتری به مقوله‌بندی نتایج پرداخته و الگوهای مشترک را شناسایی کنند. همچنین، جزئیات مربوط به نحوه تفسیر داده‌ها و تحلیل‌های ثانویه نیز در این بخش جمع‌آوری شد تا امکان بررسی مجدد و مقایسه فراهم شود. شایان ذکر است، تمامی اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق چک‌لیست مذکور، توسط پژوهشگران بررسی و صحت‌سنجی شدند. در مواردی که ابهام یا نقصی در اطلاعات وجود داشت، تلاش شد تا با مراجعه مجدد به منبع اصلی، اطلاعات تکمیلی یا اصلاحات لازم اعمال شود.

تحلیل داده‌ها: در این پژوهش از تحلیل مضمون انعکاسی<sup>۱</sup> برای بررسی و تفسیر داده‌ها استفاده شد (براون

و کلارک<sup>۱</sup>، (۲۰۲۲). استفاده از رویکرد فراتجربی<sup>۲</sup> امکان ساخت تفسیری از مجموعه مطالعات کیفی را فراهم می‌کند، به‌جای افزودن اجزای داده‌های فردی از هر مطالعه. بخش فراتجربی سپس به ترجمه مطالعات به یکدیگر می‌پردازد، به طوری که بین آنها رفت و برگشت می‌کند تا تفسیر جمعی ساخته شود (نوبلیت و هر، ۱۹۸۸). پژوهشگران داده‌های استخراج شده در نسخه‌های چاپی داده‌ها را خوانده و بازخوانی کردند. کدهای توصیفی اولیه براساس داده‌های مرتبه اول و دوم استخراج شده از مطالعات تولید شدند. سپس کدهای تفسیری ایجاد شدند که نمایانگر لایه‌های عمیق‌تر معنا بودند. در نهایت، این کدهای تفسیری به گونه‌ای گروه‌بندی شدند که مضامین مشترک در سراسر مجموعه داده‌ها را نشان دهند. این فرایند به صورت تکراری و انعطاف‌پذیر انجام شد، جایی که کدها و مضامین به‌طور مکرر توسط پژوهشگران مورد بحث قرار گرفتند تا زمانی که توافق در مورد گروه‌بندی‌ها و تفسیر مضامین و کدها حاصل شود.



شکل ۱. چارت گردش تعداد نمونه مطالعات اولیه در مراحل مختلف نمونه‌گیری

1. Braun & Clarke
2. Meta-ethnographic

## یافته‌ها

### مروری بر مطالعات

همان‌طور که در جدول زیر نشان داده شده است، ۱۸ مطالعه (بازه زمانی = ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴) از جستجو شناسایی شدند. مطالعات از مناطق مختلف، عمدتاً اروپا و آمریکا، انتخاب شده‌اند. از نظر روش‌شناسی پژوهش، ۱۶ مطالعه از پارادایم صرف پژوهش کیفی استفاده کرده‌اند، شامل مصاحبه‌ها (n=۵)، مطالعه موردی (n=۱۰)، نظریه داده‌بنیاد (n=۱)، ۲ مطالعه نیز از پارادایم پژوهش ترکیبی استفاده کردند. اندازه نمونه‌ها در مطالعات بررسی شده متنوع بود و اطلاعات کامل در جدول ۲ ارائه شده است (جدول ۲).

جدول ۲. توصیف مطالعات بررسی شده

ردیف	مرجع / کشور	اهداف مطالعه	روش‌شناسی و طرح پژوهش
۱	المطردی (۲۰۲۴)، عربستان سعودی	بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر تغییر فرهنگ سازمانی در یک دانشگاه سعودی	روش‌شناسی کیفی؛ مطالعه موردی تفسیری؛ مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
۲	پفاف و همکاران (۲۰۲۳)، آلمان	بررسی چگونگی تأثیر تحول دیجیتال بر فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی در بخش تولید	مطالعه کیفی موردی؛ دیدگاه چندسطحی؛ مصاحبه تخصصی
۳	هارتل (۲۰۱۹)، آلمان	بررسی ویژگی‌های تغییر فرهنگ در زمینه تحول دیجیتال	مطالعه کیفی چندموردی؛ مصاحبه‌ها و تحلیل اسناد
۴	لسو و همکاران (۲۰۲۳)، برزیل و ایتالیا	بررسی چگونگی تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی، ساختار و رهبری بر تحول دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط	روش پژوهش آمیخته: مرحله کیفی با تحلیل نظریه زمینه‌ای و به دنبال آن مرحله کمی با تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری
۵	تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، اوکراین	توسعه یک روش‌شناسی برای شناسایی موانع کلیدی در توسعه مؤثر فرهنگ سازمانی تحت شرایط فعلی و ارزیابی تأثیر تحول دیجیتال بر فرهنگ سازمانی در اقتصاد اطلاعاتی	روش پژوهش آمیخته شامل نظرسنجی از کارشناسان و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی
۶	مک کری (۲۰۲۳)، ایالات متحده	بررسی چگونگی تأثیر پیشرفت‌های دیجیتال بر فرهنگ سازمانی، ادراکات کارکنان و ارتباطات در محیط کار هیبریدی	مطالعه کیفی موردی شامل پرسشنامه‌ها، مصاحبه‌ها، گروه‌های متمرکز و تحلیل مستندات درون یک سازمان
۷	راموگایان (۲۰۲۲)، آفریقای جنوبی	بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تحول دیجیتال در بخش عمومی	پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

ادامه جدول ۲. توصیف مطالعات بررسی شده

ردیف	مرجع / کشور	اهداف مطالعه	روش‌شناسی و طرح پژوهش
۸	ویت‌مایر (۲۰۲۳)، ایالات متحده	بررسی تأثیر فناوری بر فرهنگ سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در بازار دولت فدرال ایالات متحده	پژوهش توصیفی کیفی با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
۹	قوش و همکاران (۲۰۲۲)، ایالات متحده و بریتانیا	بررسی توسعه قابلیت‌های تحول دیجیتال در کسب‌وکارهای صنعتی از طریق رویکرد قابلیت پویا	مطالعه موردی با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
۱۰	کوچاک و پاولوفسکی (۲۰۲۳)، آلمان	شناسایی و تحلیل ویژگی‌ها و تأثیر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بخش صنایع دستی	مطالعه کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
۱۱	دور و همکاران (۲۰۱۸)، آلمان	بررسی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال در شرکت‌هایی که در حال تحول دیجیتال هستند	پژوهش کیفی با استفاده از مطالعات موردی اکتشافی
۱۲	ادن و برتون-جونز (۲۰۱۸)، استرالیا	بررسی پویایی‌های فرهنگ سازمانی در زمینه یک بیمارستان دیجیتال، با تمرکز بر چگونگی ایجاد، حفظ، و مختل شدن فرهنگ در طول تحول دیجیتال	مطالعه موردی کیفی با استفاده از اصول نظریه زمینه‌ای
۱۳	یانتی و هیوراین (۲۰۱۸)، فنلاند	بررسی چگونگی مشاهده تحول دیجیتال و فرهنگ دیجیتال در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات	پژوهش مطالعه موردی با استفاده از روایت‌ها و منابع
۱۴	بات و همکاران (۲۰۲۴)، شمال اروپا	بررسی چگونگی طراحی راهبردی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی برای توانمندسازی تحول دیجیتال	مطالعه موردی چندگانه تشخیصی در سه سازمان صنعتی جهانی که در حال تحول دیجیتال هستند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها جمع‌آوری شد
۱۵	وینتارتو و همکاران (۲۰۲۳)، اندونزی	تحلیل فرایند تحول دیجیتال و نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانکداری محلی	رویکرد کیفی با استفاده از سؤالات باز و پرسشنامه الکترونیکی
۱۶	مولر و همکاران (۲۰۱۹)، دانمارک	بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری دیجیتال در یک شرکت رسانه‌ای	مطالعه موردی کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
۱۷	توکانن و همکاران (۲۰۲۲)، سوئد	بررسی و تحلیل ارزش‌های فرهنگی مهم در تحول دیجیتال در یک شرکت کوچک فناوری اطلاعات و ارتباطات	مطالعه موردی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
۱۸	لائزا بلنجینی (۲۰۲۰)، اتریش	بررسی چگونگی مواجهه شرکت‌های کوچک و متوسط در اتریش با تحول دیجیتال و تأثیر فرهنگ سازمانی بر تلاش‌های دیجیتالی آن‌ها	مطالعه کیفی چندگانه موردی

## کدگذاری

از طریق فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، کدها و مضامین اصلی استخراج و گروه‌بندی شدند. تولید این کدها براساس ساختارهای اولیه شامل نقل قول‌های مستقیم از شرکت‌کنندگان، پارافریز و توصیف؛ یا ساختارهای ثانویه شامل عناوین موضوعی و تفسیر نویسندگان بود (به مانند جدول ۳).

جدول ۳. نمونه نتایج کدهای توصیفی اولیه از مطالعات بررسی شده

کدها	داده‌های اولیه گزارش شده	مطالعات	ردیف
درک نیاز به دیجیتالی شدن (IA)، ایجاد زمینه مناسب (IB)، هدایت سازمان در فرایند تحول (IC)	مدیریت ارشد (شامل رهبران و مدیران اجرایی ارشد) نقش حیاتی در موفقیت تحول دیجیتال در یک سازمان ایفا می‌کند. آن‌ها مسئولیت‌های زیر را بر عهده دارند: اول، درک نیاز به دیجیتالی شدن؛ دوم، ایجاد زمینه مناسب؛ و سوم، ارائه رهبری برای هدایت سازمان در فرایند تحول	المطردی (۲۰۲۴)	۱
قوانین جدید (ID)، حمایت مدیران ارشد از قوانین جدید (IE)	برای موفقیت تحول دیجیتال، ضروری است که قوانین جدید توسط مدیریت ارشد حمایت شوند. این موضوع با ادبیات همخوانی دارد که نشان می‌دهد چگونه تصمیمات مدیریت ارشد می‌تواند به موفقیت مدیریت تحول کمک کند. همان‌طور که یکی از مدیران اظهار داشت: "اگر مدیریت ارشد قوانین جدید را نپذیرد، در اجرای تحول دیجیتال شکست خواهد خورد، که نشان می‌دهد این مدیریت نقش کلیدی در این فرایند ایفا می‌کند.		

با استناد به نتایج حاصل از تحلیل کدگذاری ۱۸ مطالعه بررسی شده، ۲۸۴ کد اولیه استخراج شد که نمایانگر مفاهیم کلیدی گزارش شده در مطالعات بودند. این کدها شامل داده‌های مرتبه اول (نقل قول‌های مستقیم و توصیفات) و مرتبه دوم (تفاسیر و تحلیل‌های نویسندگان) بودند. در مرحله بعد، کدهای استخراج شده به صورت نظام‌مند بررسی و به مضامین اصلی گروه‌بندی شدند. مضامین به‌عنوان الگوهای معنادار در داده‌ها شناسایی شده و در پاسخ به سؤالات پژوهش تدوین گردیدند. در فرایند بازبینی و پالایش مضامین، برخی از کدها اصلاح، ترکیب یا حذف شدند تا اطمینان حاصل شود که تمامی داده‌های مرتبط پوشش داده شده و مضامین نهایی با دقت منعکس‌کننده داده‌ها باشند (به مانند جدول ۴).

جدول ۴. نمونه گروه‌بندی کدها در قالب مضامین

منبع	مضامین	کدها
المطردی (۲۰۲۴)، لسو و همکاران (۲۰۲۳)، تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، وینتارتو و همکاران (۲۰۲۳)، یانتی و هیوراینن (۲۰۱۸)	رهبری تحول	هدایت سازمان در فرایند تحول، حمایت مدیران ارشد از قوانین جدید، حمایت مالی و معنوی از سوی رهبران، مشارکت فعال رهبران برای ایجاد تغییرات مؤثر در فرهنگ سازمانی، نقش رهبر در هدایت سازمان به تحول دیجیتال، پشتیبانی رهبر از تغییرات به صورت پویا، وارد کردن نوآوری از طریق فناوری‌های جدید به سازمان از سوی رهبر، حساسیت رهبر برای ایجاد تغییرات، دید روشن رهبران، حمایت رهبری، رهبری چابک، رهبری با الگو
المطردی (۲۰۲۴)، هارتل (۲۰۱۹)، کوچاک و پاولوفسکی (۲۰۲۳)، دور و همکاران (۲۰۱۸)، وینتارتو و همکاران (۲۰۲۳)، لانزا بلنجینی (۲۰۲۰)، توکانن و همکاران (۲۰۲۲)، لسو و همکاران (۲۰۲۳)	نیازهای حرفه‌ای سازمان	درک نیاز به دیجیتالی شدن، ایجاد زمینه مناسب، نیاز سازمان به اتخاذ رویکردهای چابک‌تر، نیاز سازمان به ریسک‌پذیرتر شدن، نیاز سازمان به تکریم ارباب رجوع، نیاز سازمان به نوآوری، پاسخگویی، همکاری بین بخشی، خلاقیت کاری، زمان صرفه‌جویی شده، نقش‌های شفاف، تلاش برای توسعه سازمانی، افزایش سرعت یادگیری کارکنان، افزایش کارایی کارکنان، تضمین کیفیت و چابکی در تصمیم‌گیری

از مجموع ۲۸۴ کد شناسایی شده در مرحله اول کدگذاری، ۱۱۰ کد در مرحله بازبینی و پالایش مضامین اصلاح، ترکیب یا حذف شدند. در نهایت، دسته‌بندی مضامین بر اساس ۱۷۴ کد نهایی انجام شد که به ایجاد ۲۹ مضمون اصلی منجر گردید. این مضامین نمایانگر الگوهای کلیدی و پاسخ به سؤالات پژوهش هستند. در ادامه، نمونه‌هایی از تعریف و نام‌گذاری مضامین ارائه می‌شود.

رهبری تحول: مضمون "رهبری تحول" به مجموعه‌ای از اقدامات و رفتارهای رهبران سازمان اشاره دارد که به منظور هدایت و مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال در سازمان انجام می‌شود. این مضمون نقش حیاتی رهبران را در ایجاد نوآوری، هدایت کارکنان و تضمین موفقیت تغییرات سازمانی نشان می‌دهد. رهبران با تأمین منابع، پشتیبانی کارکنان، و مدیریت راهبردی فرایندهای تحول، از تغییرات فرهنگی و فناوری در سازمان حمایت می‌کنند.

نیازهای حرفه‌ای سازمان: مضمون "نیازهای حرفه‌ای سازمان" به الزامات کلیدی برای موفقیت در تحول

دیجیتال و حفظ رقابت‌پذیری سازمان اشاره دارد. این نیازها شامل دیجیتالی‌شدن، بهبود چابکی، نوآوری، ریسک‌پذیری، و ارتقای سطح خدمت‌رسانی به مشتریان است. تحقق این نیازها سازمان را قادر می‌سازد تا به تغییرات محیطی پاسخ داده و عملکرد کلی خود را ارتقا بخشد.

در نهایت، پژوهشگران یافته‌های خود را به صورت یک گزارش جامع و منظم ارائه دادند. این گزارش مضامین اصلی را با استناد به داده‌های کدگذاری شده در پاسخ به سؤال‌های پژوهش نشان داد.

سؤال اول: ویژگی‌ها و عناصر فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال کدامند؟ ویژگی‌ها و عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال شامل فرهنگ نوآوری، چابک‌گرا، مراجع‌مدار، ریسک‌پذیری، هماهنگی، و تغییرپذیری است.

سؤال دوم: زمینه‌های تغییر فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال کدامند؟ زمینه‌های تغییر فرهنگ سازمانی شامل رهبری تحول، نیازهای حرفه‌ای، مدیریت تحول، پیشرفت فناوری، و نیازهای دیجیتال می‌باشند.

سؤال سوم: موانع بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال کدامند؟ موانع توسعه فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال عبارتند از: موانع نگرشی، زیرساختی، مالی، ساختاری، عملیاتی، سیستمی، و مدیریتی.

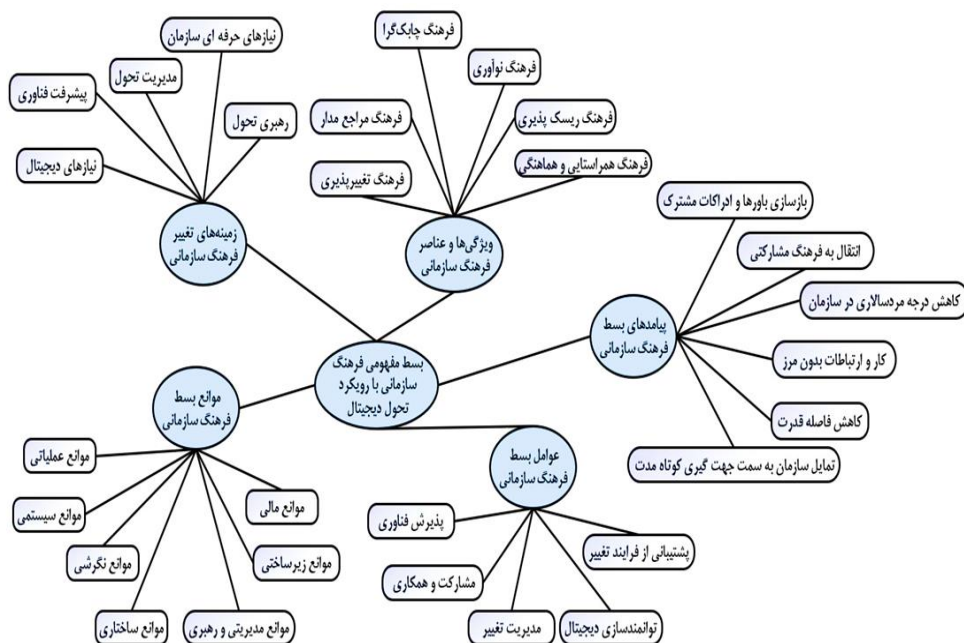
سؤال چهارم: عوامل بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال کدامند؟ عوامل بسط فرهنگ سازمانی شامل پشتیبانی از فرایند تغییر، مدیریت تغییر، توانمندسازی دیجیتال، پذیرش فناوری، و مشارکت است.

سؤال پنجم: پیامدهای بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال چیست؟ پیامدهای بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال شامل بازسازی باورها، انتقال به فرهنگ مشارکتی، کاهش فاصله قدرت و تمایل به ارتباطات بدون مرز است.

برای ارزیابی دقت مضامین استخراج‌شده، از کدگذاری موازی توسط ۵ ارزیاب مستقل استفاده شد. نتایج نشان داد که اکثر مضامین دارای توافق بالایی بودند و ضریب کاپا نشان‌دهنده اعتبار و دقت مطلوب تحلیل‌ها بود. مضامینی با ضریب پایین‌تر برای بهبود کیفیت بازبینی شدند.

در پایان با جمع‌بندی نتایج کدگذاری و تحلیل و تفسیر مضامین "الگوی بسط مفهومی فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال" ارائه شد. الگوی ارائه‌شده یک چارچوب جامع است که به بررسی و تحلیل پنج بخش اصلی مرتبط با بسط فرهنگ سازمانی در راستای تحول دیجیتال در سازمان‌ها پرداخته است. این پنج بخش شامل زمینه‌های تغییر فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها و عناصر فرهنگ سازمانی، موانع بسط فرهنگ سازمانی، عوامل بسط فرهنگ سازمانی و پیامدهای بسط فرهنگ سازمانی می‌باشد. هدف اصلی این الگو،

کمک به سازمان‌هاست تا با موفقیت فرهنگ سازمانی خود را در راستای تحولات دیجیتال توسعه دهند.



شکل ۲. ارائه الگوی بسط مفهومی فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال در سازمان‌ها

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه، ارائه الگوی بسط مفهومی فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال در سازمان‌ها با استفاده از روش فرا ترکیب بود. یافته‌ها نشان داد که عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال شامل فرهنگ نوآوری، چابک‌گرا، مراجع‌مدار، ریسک‌پذیری، هم‌راستایی و هماهنگی و تغییرپذیری هستند.

فرهنگ نوآوری، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با ایجاد فضایی برای حمایت از ایده‌های خلاقانه، ریسک‌پذیری، و یادگیری از شکست‌ها، توانایی خود را در انطباق با تغییرات فناوری و محیطی تقویت کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین مانند فیریکن و همکاران (۲۰۲۳)

و بونت و والچ (۲۰۱۷) همخوانی دارد که بر اهمیت فرهنگ نوآوری در موفقیت تحول دیجیتال و حفظ رقابت پذیری سازمان‌ها تأکید کرده‌اند.

فرهنگ چابک‌گرا به توانایی سازمان در سازگاری سریع با تغییرات محیطی و فناورانه اشاره دارد. این فرهنگ به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا تغییرات را به سرعت بپذیرند و در برابر فشارهای محیطی مقاوم باشند. یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین مانند کراوس و همکاران (۲۰۲۲) و هارتمن (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بر اهمیت انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان در مواجهه با چالش‌های تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند. در این فرهنگ، همکاری تیمی، تصمیم‌گیری سریع و بهبود مستمر براساس بازخوردهای مداوم از اصول اساسی محسوب می‌شوند.

فرهنگ مراجع‌مدار بر تمرکز سازمان بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان تأکید دارد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های خود را با نیازهای داخلی و خارجی هماهنگ کنند. این فرهنگ که مطابق نظریه تغییر فرهنگی کراوس و همکاران (۲۰۲۲) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های دیجیتال با تغییرات فناورانه و انتظارات مشتریان همسو شوند.

فرهنگ ریسک‌پذیری به تشویق کارکنان برای پذیرش و مدیریت ریسک‌های معقول در راستای دستیابی به نوآوری‌های سازمانی اشاره دارد. این فرهنگ به سازمان‌ها امکان می‌دهد با اطمینان بیشتری چالش‌های تحول دیجیتال را مدیریت کنند. یافته‌ها با مطالعات بونت و والچ (۲۰۱۷) همخوانی دارد که بر اهمیت مدیریت ریسک در موفقیت تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند. در سازمان‌های دولتی، فرهنگ ریسک‌پذیری نقش مهمی در پذیرش تغییرات و اجرای نوآوری‌ها برای انطباق با محیط دیجیتال ایفا می‌کند.

فرهنگ هم‌راستایی و هماهنگی بر همسوی بودن اهداف و فرایندهای سازمان با نیازهای تحول دیجیتال تأکید دارد. این فرهنگ به سازمان‌ها کمک می‌کند منابع و تلاش‌های خود را به صورت مؤثر سازماندهی کرده و تغییرات دیجیتال را با موفقیت پیاده‌سازی کنند. یافته‌های پژوهش با مطالعات کراوس و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد و اهمیت همکاری و همگرایی بین بخش‌های مختلف سازمان را برای دستیابی به اهداف مشترک برجسته می‌کند.

فرهنگ تغییرپذیری به توانایی سازمان در پذیرش و مدیریت تغییرات به‌عنوان فرصتی برای بهبود و نوآوری اشاره دارد. این فرهنگ به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خود را با تغییرات محیطی و فناورانه تطبیق دهند و در تحول دیجیتال موفق عمل کنند. یافته‌های این پژوهش با مطالعات کراوس و همکاران (۲۰۲۲) و

فیریکن و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بر اهمیت مدیریت تغییر برای حفظ جایگاه رقابتی سازمان تأکید کرده‌اند. در این فرهنگ، سازمان و کارکنان آن به سرعت به تغییرات واکنش نشان داده و فرایندها و راهبردهای خود را به‌طور مداوم بهبود می‌بخشند.

یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول، نیازهای حرفه‌ای سازمان، مدیریت تحول، پیشرفت فناوری و نیازهای دیجیتال از زمینه‌های کلیدی تغییر فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال هستند. این عوامل به‌عنوان محرک‌های اصلی، مستقیماً بر فرهنگ سازمانی تأثیر گذاشته و تحول و بهبود سازمان را در مواجهه با چالش‌های دیجیتالی تسهیل می‌کنند.

رهبری تحول یکی از مهم‌ترین عوامل تغییر فرهنگ سازمانی است. رهبران تحول با تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی، انگیزش کارکنان و ایجاد تعهد، زمینه‌ساز تغییرات فرهنگی و پذیرش تحولات فناورانه در سازمان‌ها هستند. مطابق با نظریه‌های مدیریت تغییر و یافته‌های بوننت و والچ (۲۰۱۷)، رهبری مؤثر نقشی کلیدی در هدایت تغییرات و نهادینه‌سازی آنها برای موفقیت در تحول دیجیتال ایفا می‌کند.

نیازهای نیازهای حرفه‌ای سازمان به تطابق مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان با الزامات عصر دیجیتال اشاره دارد. این عامل، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا با پرورش مهارت‌ها و رفتارهای جدید میان کارکنان، فرایندهای سازمانی را بهبود بخشند. براساس نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، تأمین این نیازها به افزایش سازگاری فرهنگی و ارتقای عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

مدیریت تحول، فرایندی نظام‌مند برای ایجاد تغییرات در ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی با هدف دستیابی به اهداف دیجیتال است. این فرایند علاوه بر تسهیل تغییرات فناورانه، باعث همسویی فرهنگ سازمانی با نیازهای دیجیتال می‌شود. مطابق با یافته‌های کراوس و همکاران (۲۰۲۲)، مدیریت تحول به‌عنوان چارچوبی اساسی، سازمان‌ها را در سازگاری مستمر با تغییرات یاری می‌کند.

پیشرفت فناوری یکی از عوامل کلیدی محیطی است که بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. ظهور فناوری‌های جدید سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا علاوه بر به‌روزرسانی فرایندها و نظام‌ها، فرهنگ خود را نیز با نیازهای جدید سازگار کنند. براساس نظریه تغییر فناورانه، پیشرفت فناوری ضرورت تغییر فرهنگ سنتی به فرهنگی انعطاف‌پذیر و دیجیتالی را ایجاد می‌کند.

نیازهای دیجیتال به الزامات جدیدی اشاره دارد که در عصر دیجیتال برای سازمان‌ها به‌وجود می‌آید، از جمله به‌کارگیری سامانه‌های نوین، ارتقای امنیت دیجیتال، و افزایش توانایی در تجزیه و تحلیل داده‌ها. این

نیازها سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا نه تنها به تغییرات فناورانه پاسخ دهند، بلکه فرهنگ سازمانی خود را نیز متناسب با این تغییرات تنظیم کنند. مطابق با مطالعات کراوس و همکاران (۲۰۲۲)، نیازهای دیجیتال از عوامل کلیدی موفقیت در تحول دیجیتال محسوب می‌شوند.

یافته‌ها نشان داد که موانعی از جمله نگرشی، زیرساختی، مالی، ساختاری، عملیاتی، سیستمی و مدیریتی می‌توانند مانع از توسعه فرهنگ سازمانی در فرایند تحول دیجیتال شوند. این موانع، به‌ویژه زمانی که هم‌زمان عمل می‌کنند، ناهماهنگی‌هایی ایجاد کرده و احتمال شکست تلاش‌های تحول دیجیتال را افزایش می‌دهند. نظریه ناپیوستگی سازمانی تأکید می‌کند که ناهماهنگی در درک و پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به عدم پذیرش تغییرات و شکست تحول دیجیتال شود.

موانع نگرشی شامل مقاومت کارکنان در برابر تغییر و عدم پذیرش فرهنگ جدید است که اغلب ناشی از ترس از ناشناخته‌ها، عدم اعتماد به رهبری، یا درک نادرست از اهداف تحول دیجیتال است. براساس نظریه ناپیوستگی سازمانی (کراوستون و همکاران، ۲۰۱۶)، این مقاومت‌ها می‌توانند ناهماهنگی‌هایی در درک و پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی ایجاد کرده و مانع از موفقیت در تحول دیجیتال شوند.

موانع زیرساختی شامل مشکلات فنی و فناورانه است که مانع از پیاده‌سازی صحیح سامانه‌های دیجیتال در سازمان می‌شود. عدم وجود زیرساخت‌های مناسب می‌تواند فرایند تحول دیجیتال را کند کرده و به ایجاد ناپیوستگی‌های فناورانه بین واحدهای مختلف سازمان منجر شود. براساس نظریه ناپیوستگی سازمانی، این نوع ناپیوستگی‌ها می‌تواند بین آنچه که از نظر نظری قابل اجراست و آنچه که در عمل انجام می‌شود، باعث ایجاد فاصله گردد.

موانع مالی شامل محدودیت‌های بودجه‌ای و مشکلات مالی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. این موانع می‌توانند باعث کاهش توانایی سازمان در سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید و آموزش کارکنان شوند. ناپیوستگی‌های مالی در این زمینه می‌تواند به این معنا باشد که برنامه‌های تحول دیجیتال به‌طور کامل اجرا نمی‌شوند و فرهنگ سازمانی نیز به تبع آن تغییر نمی‌کند.

موانع ساختاری شامل ساختارهای سازمانی قدیمی و غیرانعطاف‌پذیر است که با فرهنگ دیجیتال همخوانی ندارند. این ساختارها می‌توانند مانع از جریان اطلاعات و همکاری بین واحدهای مختلف سازمان شوند و ناپیوستگی‌هایی در فرایندهای کاری ایجاد کنند. نظریه ناپیوستگی سازمانی تأکید می‌کند که ناهماهنگی در ساختارهای سازمانی می‌تواند به عدم توانایی سازمان در هماهنگ کردن تلاش‌های مختلف

برای تحول دیجیتال منجر شود.

موانع عملیاتی شامل مشکلات اجرایی در پیاده‌سازی فرایندهای دیجیتال است. این مشکلات می‌تواند شامل عدم هماهنگی بین واحدهای مختلف، فرایندهای ناکارآمد و مقاومت در برابر تغییرات باشد. ناپیوستگی‌های عملیاتی ممکن است باعث شود که فرایندهای کاری به صورت جزئی و ناهماهنگ اجرا شوند که این خود، مانعی برای تغییر فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود.

موانع سیستمی به مشکلات سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان اشاره دارد که می‌تواند منجر به قطع ارتباط بین کارکنان و ناهماهنگی در انتقال اطلاعات شود. براساس نظریه ناپیوستگی سازمانی، این مشکلات موجب فاصله بین تیم‌ها و واحدهای سازمانی شده و هماهنگی لازم برای تحول دیجیتال را مختل می‌کند. چنین ناپیوستگی‌هایی مانع از ایجاد فرهنگ سازمانی یکپارچه و دیجیتال‌محور می‌شود که برای موفقیت در عصر دیجیتال ضروری است.

موانع مدیریتی و رهبری به عدم توانایی مدیران در هدایت و مدیریت صحیح فرایندهای تحول دیجیتال اشاره دارد. رهبران ناکارآمد ممکن است نتوانند کارکنان را درگیر کرده یا به پذیرش تغییرات ترغیب کنند. براساس نظریه ناپیوستگی سازمانی، این موانع می‌توانند باعث ناهماهنگی بین تصمیمات راهبردی و اجرای عملی شده و در نتیجه مانع از تغییر مؤثر فرهنگ سازمانی و دستیابی به اهداف تحول دیجیتال شوند.

عوامل مؤثر بر بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال شامل پشتیبانی از فرایند تغییر، مدیریت تغییر، توانمندسازی دیجیتال، پذیرش فناوری و مشارکت و همکاری هستند. این عوامل به دلایل مختلفی در بسط فرهنگ سازمانی مؤثر هستند و به ایجاد یک محیط دیجیتال‌محور و انعطاف‌پذیر کمک می‌کنند.

پشتیبانی از فرایند تغییر با ارائه منابع، ابزارها و حمایت‌های لازم، تغییرات سازمانی را تسهیل می‌کند. این عامل شامل حمایت مالی، فناوریانه و فرهنگی است که تغییر را به عنوان بخشی ضروری از سازمان می‌پذیرد. حمایت کافی از تغییر باعث می‌شود کارکنان احساس امنیت کرده و با انگیزه بیشتری در فرایند تحول مشارکت کنند.

مدیریت تغییر با برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر جنبه‌های مختلف تغییرات سازمانی، نقش کلیدی در بسط فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. این فرایند با ایجاد ساختارها و فرایندهای هماهنگ، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به صورت نظام‌مند به تغییرات پاسخ دهند و پذیرش فرهنگ جدید را تسهیل کنند. مدیریت تغییر مؤثر، ناهماهنگی‌ها و مقاومت‌ها را کاهش داده و تغییرات را به شکلی پایدار و همگرا در سراسر سازمان

اعمال می‌کند.

توانمندسازی دیجیتال به معنای ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان در استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. این عامل مهم است؛ زیرا کارکنانی که با فناوری‌های جدید آشنا و توانمند باشند، بهتر می‌توانند تغییرات دیجیتال را درک و در فرایندهای کاری خود به کار بگیرند. توانمندسازی دیجیتال به کاهش شکاف دیجیتالی در سازمان کمک می‌کند و از این طریق به بسط فرهنگ دیجیتال یاری می‌رساند.

پذیرش فناوری به معنای قبول و استفاده از فناوری‌های جدید در تمامی سطوح سازمان است. پذیرش فناوری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به سرعت با تغییرات تکنولوژیک سازگار شوند و از مزایای فناوری‌های نوین بهره‌برداری کنند. این عامل مؤثر است زیرا اگر کارکنان فناوری‌های جدید را نپذیرند، هرگونه تلاش برای تحول دیجیتال به شکست منجر می‌شود.

مشارکت و همکاری به معنای تعامل و همکاری بین بخش‌ها و کارکنان مختلف در سازمان است. این عامل تأثیرگذار است؛ زیرا فرهنگ دیجیتال نیازمند یکپارچگی و همکاری نزدیک بین تمامی بخش‌های سازمان است. مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای دیجیتال و همکاری بین تیم‌ها باعث می‌شود که تغییرات فرهنگی سریع‌تر و مؤثرتر انجام شوند. مشارکت و همکاری، به‌ویژه در فرایندهای دیجیتال، برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی موفق و پایدار ضروری است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بازسازی باورها و ادراکات مشترک، انتقال به فرهنگ مشارکتی، کاهش مردسالاری، کار و ارتباطات بدون مرز، کاهش فاصله قدرت و تمایل به جهت‌گیری کوتاه‌مدت از جمله پیامدهای بسط فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال هستند. ادبیات پژوهشی تأکید دارد که تحول دیجیتال تأثیری دوگانه بر فرهنگ سازمانی دارد: از یک سو دموکراتیزه‌شدن دسترسی به اطلاعات و تسهیل ارتباطات مرزی می‌تواند به ایجاد فرهنگ‌های شفاف‌تر، فراگیرتر و چابک‌تر منجر شود. تحول دیجیتال نه تنها از طریق ارتقای فناوری، بلکه با بازتعریف فرهنگ سازمانی، موجب تکامل سازمان‌ها می‌شود. این بازتعریف شامل حرکت به سمت فرهنگ‌هایی است که مبتنی بر چابکی، نوآوری، یادگیری مستمر و سازگاری با چشم‌اندازهای در حال تغییر دیجیتال هستند. به گفته علی‌اف (۲۰۲۴)، این تحول باعث دموکراتیزه‌شدن جریان اطلاعات، کاهش سلسله‌مراتب سنتی و ایجاد محیطی فراگیرتر می‌شود که در آن نوآوری‌ها و ایده‌ها در تمامی سطوح سازمانی شکوفا می‌شوند.

نظریه سیستم‌های اجتماعی - فنی به عنوان یک چارچوب محوری برای درک و مدیریت پیچیدگی‌های

تحول دیجیتال در سازمان‌ها ظاهر می‌شود. این نظریه معتقد است که مؤثرترین و مقاوم‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که تعادل هماهنگی بین سیستم‌های اجتماعی (فرهنگ و مشارکت کارکنان) و سیستم‌های فنی خود ایجاد می‌کنند (علی‌اف، ۲۰۲۴). این تعادل برای اطمینان از اینکه پیشرفت‌های فناوری تسهیل شده توسط تحول دیجیتال جنبه‌های انسانی زندگی سازمانی را تحت الشعاع قرار ندهد، بلکه آنها را تکمیل کند، ضروری است و فرهنگی را ایجاد می‌کند که هم از نظر فناوری پیشرفته و هم از نظر انسانی، محوری است.

بازسازی باورها و ادراکات مشترک به معنای تغییر و تجدیدنظر در نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان در راستای همسویی با اهداف و فرهنگ جدید سازمان است. این پیامد زمانی رخ می‌دهد که سازمان در مسیر تحول دیجیتال، نیازمند بازنگری در روش‌های سنتی و جایگزینی آنها با دیدگاه‌ها و باورهای جدید باشد. بازسازی باورها و ادراکات مشترک به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به یک فهم مشترک از اهداف دیجیتال دست یابند و به‌طور هماهنگ در جهت تحقق این اهداف گام بردارند. این تغییرات در نهایت باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی هم‌راستا با نیازهای دیجیتال می‌شود.

انتقال به فرهنگ مشارکتی به معنای ایجاد فضایی است که در آن تمام کارکنان به‌طور فعال در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای تغییرات شرکت می‌کنند. این پیامد زمانی رخ می‌دهد که سازمان به سمت افزایش تعامل و همکاری بین بخش‌ها و افراد حرکت می‌کند. فرهنگ مشارکتی باعث می‌شود که کارکنان احساس مالکیت بیشتری نسبت به فرایندهای سازمانی داشته باشند و با انگیزه بیشتری در راستای تحقق اهداف دیجیتال تلاش کنند. این تغییرات به‌ویژه در فرایند تحول دیجیتال که نیازمند هماهنگی و هم‌افزایی است، بسیار مؤثر است.

کاهش درجه مردسالاری در سازمان به معنای ایجاد برابری جنسیتی بیشتر در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای تغییرات سازمانی است. این پیامد، نشان‌دهنده حرکت سازمان به سمت یک فرهنگ فراگیرتر است که در آن همه کارکنان، بدون توجه به جنسیت، فرصت‌های برابر برای مشارکت در فرایندهای سازمانی دارند. کاهش مردسالاری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از تمام توانمندی‌ها و استعداد‌های موجود بهره‌برداری کنند و به‌طور کلی باعث افزایش تنوع و نوآوری در سازمان می‌شود. در تحول دیجیتال، این امر به معنای دسترسی به دیدگاه‌ها و ایده‌های متنوع‌تر است که می‌تواند به موفقیت بیشتری منجر شود.

کار و ارتباطات بدون مرز به معنای حذف موانع و محدودیت‌های جغرافیایی و سازمانی برای همکاری و ارتباطات است. این پیامد، نشان‌دهنده حرکت سازمان به سمت یک فرهنگ کاری است که در آن

فناوری‌های دیجیتال امکان همکاری و ارتباطات جهانی را فراهم می‌کنند. در چنین محیطی، کارکنان می‌توانند به راحتی با همکاران خود در سراسر جهان ارتباط برقرار کنند و در پروژه‌های مشترک شرکت کنند. این تغییرات باعث افزایش انعطاف‌پذیری و کارآیی سازمان می‌شود و به تحقق اهداف دیجیتال کمک می‌کند.

کاهش فاصله قدرت به معنای کاهش سلسله‌مراتب و فاصله بین سطوح مختلف مدیریتی در سازمان است. این پیامد زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها به سمت فرهنگ‌های سازمانی حرکت می‌کنند که در آن تصمیم‌گیری‌ها به صورت غیرمتمرکز و با مشارکت بیشتر کارکنان انجام می‌شود. کاهش فاصله قدرت باعث افزایش شفافیت و اعتماد در سازمان می‌شود و به کارکنان اجازه می‌دهد تا نقش فعال‌تری در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای تغییرات ایفا کنند. در تحول دیجیتال، این امر به معنای ایجاد یک سازمان پویا و سریع‌العمل است که می‌تواند به سرعت به تغییرات محیطی و فناورانه پاسخ دهد.

تمایل سازمان به سمت جهت‌گیری کوتاه‌مدت به معنای تمرکز بیشتر سازمان بر نتایج سریع و ملموس به جای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است. این پیامد می‌تواند نشان‌دهنده تغییر در اولویت‌های سازمان باشد، به ویژه زمانی که سازمان نیازمند تغییرات سریع و قابل مشاهده در فرایند تحول دیجیتال است. این تمایل ممکن است به دلیل فشارهای محیطی یا نیاز به اثبات کارآیی تغییرات جدید باشد. هرچند که این جهت‌گیری می‌تواند به سازمان کمک کند تا به سرعت به نتایج ملموس دست یابد، اما باید با دقت مدیریت شود تا سازمان از اهداف بلندمدت خود غافل نشود.

به طور کلی یافته‌ها نشان داد که عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ نوآوری، چابک‌گرا، مراجع‌مدار، ریسک‌پذیری، هم‌راستایی و تغییرپذیری است. همچنین، عواملی مانند رهبری تحول، نیازهای حرفه‌ای، مدیریت تحول، پیشرفت فناوری و نیازهای دیجیتال به عنوان زمینه‌های اساسی تغییر شناسایی شدند. در مقابل، موانع مختلف از جمله نگرشی، زیرساختی، مالی، ساختاری، عملیاتی، سیستمی و مدیریتی به عنوان چالش‌های عمده در مسیر بسط فرهنگ سازمانی شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تحول دیجیتال نه تنها نیازمند تغییرات فناورانه، بلکه مستلزم بازتعریف فرهنگ سازمانی است تا سازمان‌ها بتوانند در محیط دیجیتال پویا و پیچیده به موفقیت دست یابند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای موفقیت در تحول دیجیتال، اقداماتی کلیدی را در اولویت قرار دهند. نخست، آموزش و توانمندسازی کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند برای

ارتقای مهارت‌های دیجیتال و افزایش آگاهی نسبت به فناوری‌های نوین، ضروری است. دوم، توسعه رهبری تحول‌گرا با انتخاب و تربیت رهبرانی که توانایی هدایت تغییرات فرهنگی و فناورانه را داشته باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سوم، سازمان‌ها باید سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی و فناوری‌های پیشرفته را به‌منظور بهبود هماهنگی، ارتباطات و امنیت اطلاعات در دستور کار قرار دهند. چهارم، ایجاد فرهنگ مشارکتی از طریق تشویق همکاری بین بخش‌های مختلف و کاهش فاصله قدرت، می‌تواند اعتماد و شفافیت در سازمان را افزایش دهد. در نهایت، مدیریت مؤثر ریسک و ایجاد فضایی که نوآوری و پذیرش تغییرات را تسهیل کند، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با چالش‌های تحول دیجیتال بهتر روبه‌رو شوند. این اقدامات با ایجاد محیطی انعطاف‌پذیر، مشارکتی و مبتنی بر نوآوری، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فرهنگ خود را با الزامات عصر دیجیتال تطبیق داده و در محیط‌های رقابتی به موفقیت دست یابند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز بر مطالعات کیفی است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. علاوه بر این، بازه زمانی محدود به ده سال اخیر ممکن است برخی تغییرات بلندمدت را نادیده گرفته باشد. همچنین، نتایج پژوهش ممکن است به دلیل پراکندگی جغرافیایی مطالعات، در برخی مناطق، کاربرد کمتری داشته باشد. برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود از ترکیب روش‌های کیفی و کمی برای تحلیل جامع‌تر استفاده شود. بررسی نقش عوامل فرهنگی در مناطق مختلف جغرافیایی و گسترش دامنه زمانی مطالعات نیز می‌تواند به درک عمیق‌تر این موضوع کمک کند. علاوه بر این، مطالعه تأثیر متغیرهایی مانند تنوع نیروی کار و نقش جنسیت در فرایند تحول دیجیتال پیشنهاد می‌شود.

## Reference

- Almatrodi, I.M. (2024). Catalyzing Change: The Interplay of Digital Transformation and Organizational Culture in a Saudi University Context. *King Saud University*, 38(2), 1573-1638.
- Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K. (2018). Managing digital transformation. SSE Institute for Research, Stockholm School of Economics.
- Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The role of digital transformation, corporate culture, and leadership in enhancing corporate sustainable performance in the manufacturing sector of China. *Sustainability*, 16(7), 2651.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. SAGE.
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 102415.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Davy, C. P., Windle, A., & Harvey, G. (2024). Fostering an aged care organizational culture that supports innovation. *JBI Evidence Implementation*, 22(4), 405-417.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimbom, D., & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Eden, R., & Burton-Jones, A. (2018). The dynamics of organizational culture: The case of culture work in a digital hospital. In *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS) 2018* (pp. 1-18). Association for Information Systems (AIS).
- Firican, D. A. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. Sciendo.17(1), 791-799.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1-15.
- Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 102414.
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639.
- Hartl, E. (2019). A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation. In *AMCIS*.
- Hie, B. P. (2019). Impact of transforming organizational culture and digital transformation governance toward digital maturity in Indonesian banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51-57.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage.

- Jäntti, M., & Hyvarinen, S. (2018, July). Exploring digital transformation and digital culture in service organizations. In 2018 15th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM) (pp. 1-6). IEEE.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1-25).
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2023). Digital Organizational Culture: A Qualitative Study on the Identification and Impact of the Characteristics of a Digital Culture in the Craft Sector. SN Computer Science, 4(6), 819.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Found Manag* 10: 123–142.
- Kozarkiewicz, A. (2020). General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods. *Foundations of Management*, 12(1), 237-248.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
- Martinez, N., Kilag, O. K., & Macario, R. (2023). The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crisis Management. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5), 454-466.
- McCray, E. (2024). The Digital Transformation of Organizational Culture in Fostering Office-Remote Relationships. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Tiffin University.
- Müller, S. D., Obwegeser, N., Glud, J. V., & Johildarson, G. (2019). Digital innovation and organizational culture: the case of a Danish media company. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 31(2), 1-33.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. SAGE.
- Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2023). The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 664-683.
- Pfaff, Y. M., Wohlleber, A. J., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture—A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*, 183, 109432.
- Ramogayane, R. (2022). Exploring Organisational Culture and Digital Transformation in the Public Sector (Master's thesis, University of Pretoria (South Africa)).
- Reisberger, T., Reisberger, P., Copuš, L., Madzik, P., & Falát, L. (2024). The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-37.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1-17.
- Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill.
- Torsello, D. (2023). Organizational culture and corruption. In *The Cultural Theory of Corruption* (pp. 105-117). Edward Elgar Publishing.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.
- Tuukkanen, V., Wolgsjö, E., & Rusu, L. (2022). Cultural values in digital transformation in a small company. *Procedia Computer Science*, 196, 3-12.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.
- Whitmire, D. W. (2023). *Technology's Influence on Organizational Culture in Small and Medium Sized Enterprises* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Wintarto, R., Meiliani, M., & Carolin, A. (2023). Digital Organisational Culture: Capturing Local Banking in Digital Transformation. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 1022-1029.
- Yu, H., Fletcher, M., & Buck, T. (2022). Managing digital transformation during re-internationalization: Trajectories and implications for performance. *Journal of International Management*, 28(4), 100947.
- Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841.