



Presenting and Explaining the Organizational Performance Model Based on the Digital Status of the Organization in the Corona Era with the Foundation Data Approach in the Ministry of Samt

Zohreh Namaki

Ph.D Student, Public Administration, Isfahan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran

Sayyed Mohammad Reza Davoodi* 

Assistant Professor, Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran

Saeed Aghasi

Assistant Professor, Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran

Abstract

Digital transformation, which has always been important as a fundamental and strategic action in organizations, has become more important in recent years following the outbreak of coronavirus and the pressures of the coronavirus epidemic have accelerated the efforts of organizations to create digital transformation. The purpose of this study is to design an organizational performance model based on the digital status of the organization in the Corona era with the data foundation approach in the Ministry of Samt. This research was conducted with a qualitative-inductive approach and the method of Strauss-Corbin contextual theory. The research tool (data collection) was a semi-structured interview. Using the grounded theory method, the data obtained from interviews with 27 elites and qualified specialists of the Ministry of Samt were analyzed in three stages of open, axial and selective coding. 18 general categories in the form of a paradigm model in which these factors include causal conditions (individual factors, organizational factors, technological factors and environmental factors) central phenomenon (digital status of the organization), underlying conditions (digital context, management context, individual context, technology context), conditions Intervener (individual factors, cultural factors and organizational factors) and strategies (individual strategy, managerial strategy and organizational strategy) and consequences (individual results, organizational results and social results).

Keywords: Organizational Performance, Digitization, Data Foundation, Corona, Ministry of Samt.

* Corresponding Author : smrdavoodi@ut.ac.ir

How to Cite: Namaki, Z., Davoodi, S., Aghasi, S. (2022). Presenting and Explaining the Organizational Performance Model Bbased on the DigitalS of the Organization In the Corona era with the Foundation Data Aapproach in the Ministry of Silence. Management Studies in Development and Evolution, Vol.30, No.102, 147-175.

ارائه و تبیین مدل عملکرد سازمانی مبتنی بر وضعیت دیجیتال سازمان در دوران کرونا با رویکرد داده بنیاد در وزارت صمت

زهره نمکی

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

سیدمحمدرضا داودی * 

استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

سعید آقاسی

استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

چکیده

تحول دیجیتال که همیشه به عنوان یک اقدام اساسی و استراتژیک در سازمانها حائز اهمیت بوده، طی سالهای اخیر در پی شیوع ویروس کرونا اهمیت بیشتری پیدا کرده و فشارهای ناشی از همه گیری ویروس کرونا تلاش سازمانها را برای ایجاد تحول دیجیتال سرعت بخشیده است. هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل عملکرد سازمانی مبتنی بر وضعیت دیجیتال سازمان در دوران کرونا با رویکرد داده بنیاد در وزارت صمت است. این پژوهش با رویکرد کیفی- استقرایی و به روش نظریه زمینه‌ای استراوس- کوربین انجام شد. ابزار پژوهش (گردآوری داده‌ها) مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. با بهره‌گیری از روش نظریه زمینه‌ای، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ۲۷ نفر از نخبگان و متخصصان واجد شرایط وزارت صمت طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد. ۱۸ مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی که این عوامل دربرگیرنده شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فناوری و عوامل محیطی) پدیده محوری (وضعیت دیجیتال سازمان)، شرایط زمینه‌ساز (بستر دیجیتال، بستر مدیریتی، بستر فردی، بستر فناوری)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فردی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی) و راهبردها (راهبرد فردی، راهبرد مدیریتی و راهبرد سازمانی) و پیامدها (نتایج فردی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی) است.

واژگان کلیدی: عملکرد سازمانی، دیجیتال شدن، داده بنیاد، کرونا، وزارت صمت.

مقدمه

با توجه به وضعیت کنونی و قرار گرفتن در شرایط کرونا برخی از متخصصان نه تنها افزایش بهره‌وری، بلکه بقای سازمانها و دولتها را در گرو رهسپار شدن در تحول دیجیتال می‌دانند. تأثیر افزایش دیجیتال در طی همه‌گیری کووید-۱۹ مشهود است، زیرا به دلیل بروز هنجارهای فاصله اجتماعی در سراسر کشور، استفاده از فناوری‌های دیجیتالی افزایش یافته است. مردم در سراسر جهان مجبور شده‌اند خود را با روشهای جدید کار و زندگی وفق داده و به سمت کار از خانه سوق داده شوند.

در عصر دیجیتال به سبب ظهور فناوری‌های نوین، باورهای سنتی کسب و کار به نحوی اساسی دگرگون شده است. سازمانها تنها یک راه پیش‌رو دارند و آن همگامی با تغییرات موجود است، در غیر اینصورت از دور رقابت حذف خواهند شد. فناوری‌های تحول‌آفرین، تحول دیجیتال کسب و کار را رقم زده‌اند و تحول دیجیتال به عنوان یک مفهوم وارد ادبیات کسب و کار شده است (Tolboom, 2016).

فرآیند تحول دیجیتال یکی از ترفندهای جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به تازگی و با شیوع ویروس کرونا در کشورمان و در میان برخی از سازمانهای دولتی و کسب و کارهای حوزه دیجیتال و تکنولوژی اهمیت دو چندان پیدا کرده است. با توجه به اینکه شرایط کرونا بحرانی بی‌سابقه را به جهانی وارد کرده که در حال تحول دیجیتالی شدن است، میلیون‌ها نفر برای جلوگیری از شیوع بیماری و حفظ تداوم تجارت شروع به دورکاری کردند و توسعه منابع انسانی مجازی^۱ و استراتژی‌های کاری جایگزین به سازمانها کمک کرد که خود را با چالش‌های فعلی وفق دهند و برای رفع اختلال در آینده آماده کنند. لذا باید به دنبال تجزیه و تحلیل نقش توسعه منابع انسانی در بحران و گذار به دوره جدید بود که در صورت ایجاد اختلال و تغییر بتوان همواره به سازمانهای خود کمک کرده تا نه تنها از این بحران نجات یابند، بلکه در دوره جدیدی از کار که توسط فناوری دگرگون می‌شود، پیشرفت کنند و عملکرد خود را افزایش دهند (Bennett et al., 2021).

دیجیتالی شدن صرفاً موضوعی پیرامون فناوری نیست بلکه همه کارکنان و سازمانها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو هر اقدام دیجیتالی نیازمند هماهنگی و همراستایی میان فناوری، فرآیند و کارکنان است. تحول دیجیتال فشار گسترده‌ای بر سازمانها متحمل کرده

1. Virtual human resource development

است. آنچه مسلم است تحول دیجیتال تغییر بنیادی است و همانند هر تغییر سازمانی دیگر با نهایت دقت باید مدیریت شود (Cerpa & Chew, 2018). فرهنگ دیجیتال را می‌توان ابزاری دانست که از طریق آن یک سازمان می‌تواند برنامه‌ریزی برای استراتژی‌های دیجیتال را در یک محیط به سرعت در حال تغییر آغاز کند. از این‌رو فرهنگ سازمانی موجود باید کارکنان سازمانها را جهت به چالش کشیدن ارزشها و هنجارهای پذیرفته شده، بعنوان گام اولیه دیجیتالی‌سازی تشویق کند (Buvat, 2018).

شرکتها باید در تفسیر مجدد فرهنگ شرکتی خود پیرامون جنبه‌های دیجیتالی در محل کار فعال باشند. کان و همکاران^۱ (۲۰۱۵) نشان دادند آنچه که رهبران دیجیتال را از بقیه جدا می‌کند، یک استراتژی دیجیتالی واضح است که همراه با فرهنگ دیجیتالی آماده تغییر است. در همین راستا شرکت مشاوره کپجمنی^۲ در سال ۲۰۱۷ مطالعه‌ای در ۳۴۰ سازمان اروپایی با مشارکت ۱۷۰۰ پاسخ‌دهنده درباره چالش فرهنگ دیجیتال انجام داده و به این نتیجه رسیدند که ۶۲٪ از پاسخ‌دهندگان، مسائل فرهنگ دیجیتال را مانع تحول دیجیتال می‌دانند (Martínez-Caro et al., 2020). همچنین کانتیک و ویدیکی^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "استراتژی برای یک سازمان دیجیتالی" بیان کردند که رهبری فعال و سرمایه‌گذاری از عوامل کلیدی تعیین‌کننده پتانسیل شرکت برای تبدیل شدن به یک سازمان دیجیتال است. تأثیر نوع سازمان بر زمان پاسخگویی به نوآوری در بحران همه‌گیری کووید-۱۹ منجر به ایجاد یک محیط در حال تغییر شده و چالش‌های بسیاری را به وجود آورده که به تغییر چشم‌انداز در ایجاد نوآوری و راه‌حل‌های نوآورانه منجر می‌شود (Absberger and Coctes, 2021). حجم عظیمی از داده‌های دیجیتالی که در اختیار شرکتها قرار می‌گیرد، می‌تواند منبع جدیدی برای تولید ارزش در سازمانها باشد. در نتیجه این ساز و کاری است که شرکتها می‌توانند از طریق آن از فناوری‌های دیجیتال برای افزایش عملکرد استفاده کنند (Martínez-Caro et al., 2020).

داشتن فرهنگ دیجیتال که کارمندان و تیمها را در شرکتها به سمت تقسیم و ایجاد دانش سوق دهد، ضروری می‌باشد (Richards et al., 2019). تمایل کارمندان به استفاده و به اشتراک گذاشتن دانش برای تولید ایده‌های جدید و ارزشمند یا انجام کار به روشی

1. Kan et al.
2. capgmini
3. Kontić & Vidicki

بدیع و مناسب سازمان را قادر می‌سازد تا از فناوری‌های دیجیتال استفاده کند (Dubey et al., 2019). یک فرهنگ دیجیتال می‌تواند باعث تحریک رفتاری در بین اعضای سازمان شود که آنها را به پذیرش فناوری‌های دیجیتالی به‌عنوان منبع ارزشی برای سازمان سوق دهد و تعهد نسبت به آنها را تقویت کند (Wilman and Rajaunka, 2019). پژوهش‌های متعدد بر این واقعیت متمرکز هستند که فناوری‌های دیجیتال می‌توانند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند (Richards et al., 2019).

با توجه به چالش ویروس کرونا در سال ۲۰۲۰ شاهد آن هستیم که شیوع کرونا این روزها هم چنان به قوت خود باقی است و در کشورمان نیز، موج‌های پیاپی آن باعث شده خیلی از شهروندان از ترس موج‌های شیوع آن خانه‌نشین شده، مدارس و دانشگاه‌ها تعطیل شده و اکثر شرکت‌ها و سازمان‌ها ترجیح دادند که به دنبال سبک جدیدی برای اداره امور خود مانند دور کاری باشند.

با عنایت به نقش مهم کارکنان وزارت صمت و هدف و مأموریت این سازمان که ارتقاء منابع انسانی می‌باشد و همچنین در راستای اسناد فرادستی وزارت صنعت، معدن و تجارت از طریق سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت، حمایت و پشتیبانی تولید و تجارت در کشور، عهده‌دار مدیریت بخش می‌باشد و دستیابی به جایگاه نخست اقتصادی و فناوری در منطقه را با تأکید بر رشد مستمر اقتصادی و رشد ارزش افزوده بخش مبتنی بر سرمایه‌گذاری و تولید صادرات محور، ارتقای توانمندی و شایستگی سرمایه‌های انسانی، اشتغال پایدار، مدیریت اثربخش بازار، مدیریت زنجیره ارزش، تشویق ایجاد بنگاه‌های خصوصی بزرگ و توانمند تولیدی و تجاری، توسعه سرمایه‌گذاری متوازن و متناسب با قابلیت‌های منطقه‌ای مبتنی بر آمایش سرزمین، توسعه ظرفیتها و فناوری‌های صنعتی، معدنی و تجاری در جهت ارتقای سطح رفاه جامعه تعقیب می‌نماید.

همچنین براساس سند نهایی چشم‌انداز بیست ساله توسعه اقتصادی و اجتماعی، جمهوری اسلامی ایران باید در سال ۱۴۰۴ به وضعیت اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه ارتقا یابد. تحقق اهداف این چشم‌انداز مسئولیتی است که همه بخش‌های دولتی و خصوصی در آن سهم خواهند بود چرا که مبنای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی، توسعه منابع انسانی و تربیت نیروی انسانی متخصص است. بدون تردید علاوه بر انتقال فرهنگ و تعالی ارزشهای اخلاق اجتماعی و توسعه مرزهای دانش، توسعه سرمایه انسانی

و تربیت نیروهای متخصص نیز از جمله مهمترین مأموریت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی درست به شمار می‌آید. اما در دهه‌های گذشته در کشور ما متأسفانه به واسطه برخی از عوامل اقتصادی، سیاسی، مدیریتی، فرهنگی و آموزشی کارکرد تربیت نیروی انسانی متخصص در تعامل با دنیای کار چندان مورد توجه نبوده است.

نتایج این پژوهش می‌تواند الگویی به دست دهد که براساس آن بازنگری و اصلاح نظام اداری کشور به ویژه در این وزارتخانه مورد مطالعه را امکان‌پذیر نماید. با توجه به مطالب عنوان شده، آیا وضعیت دیجیتالی بر افزایش عملکرد سازمان در دوران کرونا تاثیر می‌گذارد؟ ارائه و تبیین مدلی برای عملکرد سازمانی مبتنی بر وضعیت دیجیتالی سازمان در دوران کرونا در وزارت صمت چگونه است؟

پیشینه پژوهش

با عنایت به اهمیت موضوع، محققان سعی نموده‌اند این مهم را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. به عنوان مثال بنت و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله خود با عنوان "نقش توسعه منابع انسانی مجازی در بحران کووید ۱۹ (تسریع مهارت‌های تحول دیجیتال)" بیان کردند که توسعه منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند تا نه تنها از بحران نجات یابند، بلکه در دوره جدیدی از کار که توسط فناوری دگرگون می‌شود، پیشرفت کنند. افسرگر و کوکتز (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر نوع سازمان بر زمان پاسخگویی به نوآوری در بحران کووید ۱۹" اهمیت همکاری بین شرکت‌های نوپا و نوآوری باز بویژه پس از بحران را نشان می‌دهد.

فیلیموناو و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان "بحران کووید ۱۹ و تعهد سازمانی مدیران ارشد هتل" بیان کردند که برای حفظ تیم‌های مدیریت ارشد با توجه به حوادث فاجعه‌آمیز آینده، باید انعطاف‌پذیری سازمانی خود را تقویت کرد. لی و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به عنوان "نوآوری همگرایی در عصر دیجیتال در بحران همه‌گیر کووید ۱۹" در عصر یکپارچه‌سازی (CI) نوآوری همگرایی دیجیتال را بررسی کردند.

مارتینز و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "فناوری‌های دیجیتال و عملکرد شرکت: نقش سازمانی دیجیتال" بیان کردند که دیجیتالی‌سازی مشاغل می‌تواند توسعه فعالیت‌های ارزشی را تقویت کند، اما شرکت‌ها تنها در صورت استفاده از فرهنگ سازمانی دیجیتال از این پتانسیل استفاده خواهند کرد.

دی و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر افزایش دیجیتال در طی بیماری همه گیر کووید ۱۹: دیدگاهی در مورد تحقیق و عمل" بیان کردند که افزایش دیجیتالی شدن، شرکت‌ها و موسسات آموزشی را به سمت کار در خانه سوق می‌دهد.

پیش‌نمازاده و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان "یک مدل ارزیابی برای تاب آوری بیمارستان با در نظر گرفتن شاخص‌های کلیدی عملکرد: رویکرد دینامیک سیستم جهانی شدن" بیان کردند که عوامل مرتبط با منابع انسانی تأثیر قابل توجهی در انعطاف‌پذیری بیمارستان‌ها داشته و تغییرات آنها می‌تواند منجر به کاهش عملکرد شود.

کانتیک و ویدیکی (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "استراتژی برای یک سازمان دیجیتالی" بیان کردند که رهبری فعال و سرمایه‌گذاری عوامل کلیدی هستند که پتانسیل شرکت برای تبدیل شدن به یک سازمان دیجیتال را تعیین می‌کند.

نوانکپا و داتا (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان "متعادل‌سازی اکتشاف و بهره‌برداری از منابع: فناوری اطلاعات تأثیر شدت تجارت دیجیتال بر عملکرد سازمانی" بیان کردند که شرکت‌هایی که از قابلیت‌های فناوری اطلاعات موجود برای هدایت افزایش تجارت دیجیتال استفاده می‌کنند، در تأمین بازده عملکرد مهارت بیشتری دارند.

چارلز و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی سازمان دیجیتالی" چارچوبی مفهومی برای طراحی سازمان‌های مؤثر دیجیتال ارائه دادند.

سانگ و چوی (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان "ابعاد متعدد توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی" بیان کردند که توسعه منابع انسانی، تعهد و شایستگی کارکنان را بهبود بخشیده و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

همچنین در داخل کشور تحقیقاتی انجام شده مانند قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان "الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان" بیان کردند که بهسازی وضعیت موجود عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال خوشایند برای کارکنان در سازمان ضروری است.

فانی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان "ارائه مدل راهبردی تحلیل‌های مبتنی بر وب جهت سنجش عملکرد و بهینه‌سازی بازاریابی دیجیتال شرکت‌های تحت وب" که به ایجاد نظریه در حوزه بازاریابی دیجیتال شرکت‌های تحت وب منجر شد که بر مبنای آن عوامل

علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد در قالب الگوی نظری بر مبنای تئوری داده بنیاد معنا پیدا کرده و نتایج آن تبیین شد.

نوذری و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان "شناسایی چالشهای پیش روی طرح دورکاری و ارائه راهکارهایی برای پیاده سازی مؤثر آن- مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت" نشان داد فناوری اطلاعات و ارتباطات جزء اصلی دورکاری می‌باشد.

نوری و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان "طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمانهای ایرانی" بیان کردند که رهبری تحول دیجیتال به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات، مدیریتی عبارت است از طراحی نقشه راه، تخصیص منابع، سازمان‌دهی و انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی با هدف کسب منفعت از پذیرش فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان می‌باشد.

خداد حسین‌ی و لاجوردی (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان "بررسی تأثیر فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی" بیان کردند که تأثیر مدیریت دانش به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی قوی‌تر و بالاتر است. خلاصه‌ای از پیشینه‌های تحقیق در جدول‌های (۱) و (۲) به شرح ذیل آورده شده است:

جدول (۱). خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی

نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
مطالعات داخلی		
قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹)	توصیفی پیمایشی و با روش کیفی دو مرحله‌ای	بهسازی وضعیت موجود عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال خوشایند برای کارکنان در سازمان ضروری است.
فانی و همکاران (۱۳۹۹)	کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد	به ایجاد نظریه در حوزه بازاریابی دیجیتال شرکت‌های تحت وب منجر شد که بر مبنای آن عوامل علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد در قالب الگوی نظری بر مبنای تئوری داده بنیاد معنا پیدا کرده و نتایج به صورت روایت تشریح و تبیین شد.
نوذری و همکاران (۱۳۹۹)	پیمایشی	فناوری اطلاعات و ارتباطات جزء اصلی دورکاری بوده و بدون فراهم بودن زیرساخت‌های آن امکان اجرای این طرح تقریباً غیرممکن می‌باشد. زیرساخت‌های ارتباطی در ابزارهای ارتباطی خلاصه نمی‌شود و سیستم اتوماسیون داخلی سازمان و کارتابل کاری کارکنان نیز بخشی از آن می‌باشد.

ادامه جدول (۱).

نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
مطالعات داخلی		
نوری و همکاران (۱۳۹۸)	پیروی از رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های مرور نظام‌مند ادبیات و دلفی در قالب طرحی اکتشافی	چارچوب رهبری تحول دیجیتال تدوین و تبیین گردید و رهبری تحول دیجیتال به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات، مدیریتی عبارت است از طراحی نقشه راه، تخصیص منابع، سازمان‌دهی و انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی با هدف کسب منفعت از پذیرش فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان مفهوم‌سازی گردید.
خداد حسین و لاجوردی (۱۳۹۸)	توصیفی - پیمایشی	میزان تأثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ورود متغیر یادگیری سازمانی بهبود چشمگیری پیدا نمی‌کند و تأثیر مدیریت دانش بطور مستقیم بر عملکرد سازمانی قوی‌تر و بالاتر است.
مطالعات خارجی		
بنت و همکاران (۲۰۲۱)	توصیفی	توسعه منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند تا نه تنها از بحران نجات یابد، بلکه در دوره جدیدی از کار که توسط فناوری دگرگون می‌شود، پیشرفت کند.
ابسرگر و کوکنز (۲۰۲۱)	رگرسیون و روش QML	اهمیت همکاری بین شرکت‌های نوپا و نوآوری باز به‌ویژه پس از بحران را نشان می‌دهد.
فیلیمونو و همکاران (۲۰۲۰)	pls	برای حفظ تیم‌های مدیریت ارشد با توجه به حوادث فاجعه‌آمیز آینده، باید انعطاف‌پذیری سازمانی خود را تقویت کرده و در مسئولیت اجتماعی شرکت سرمایه‌گذاری کنند.
لی و همکاران (۲۰۲۰)	pls کمی -	در عصر یکپارچه‌سازی (CI) نوآوری همگرایی دیجیتال را بررسی کردند.
شاکر (۲۰۲۰)	توصیفی	در مورد چگونگی فعالیت کارآفرینان بین‌المللی و شکل‌گیری نظم نوظهور جهانی بحث شده است.
مارتینز و همکاران (۲۰۲۰)	کمی - معادلات ساختاری	دیجیتال سازی مشاغل می‌تواند توسعه فعالیت‌های ارزشی را تقویت کند، اما شرکت‌ها تنها در صورت استفاده از فرهنگ سازمانی دیجیتال از این پتانسیل استفاده خواهند کرد.
دی و همکاران (۲۰۲۰)	توصیفی	سناریوهای احتمالی افزایش فضای دیجیتالی و مسائل تحقیقاتی را که بوجود می‌آید، بررسی می‌کند. افزایش دیجیتالی شدن، شرکت‌ها و موسسات آموزشی را به سمت کار در خانه سوق می‌دهد.

ادامه جدول (۱).

نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
مطالعات خارجی		
لی و همکاران (۲۰۲۰)	کمی-مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی	تحول مفهومی و بهبود روند داخلی تأثیر مثبتی بر نوآوری خدمات ادراک شده دارد. سرانجام، نتایج نوآورانه خدمات، از طریق استفاده از طراحی خدمات باعث رضایت مشتری شده که به نوبه خود بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.
جووسکی (۲۰۲۰)	توصیفی تحلیلی	پیامدهای بازاریابی و مدیریتی بحران کووید ۱۹ را شناسایی کرده و پیشنهادهایی را برای تخصیص مناسب منابع از نظر دیجیتال سازی ارائه دهد.
پیش نمازاده و همکاران (۲۰۲۰)	پویایی سیستم	عوامل مرتبط با منابع انسانی تأثیر قابل توجهی در انعطاف پذیری بیمارستان‌ها داشته و تغییرات آنها می‌تواند منجر به کاهش عملکرد شود. علاوه بر این، تعداد تخت‌ها می‌تواند انعطاف پذیری را تغییر دهند.
لی و همکاران (۲۰۱۹)	تجربی به همراه نظرسنجی	سازمان‌های مبتنی بر تحول دیجیتال به احتمال زیاد زیرساخت فناوری دیجیتال را ایجاد می‌کنند.
کانتیک و ویدیکی (۲۰۱۸)	کمی	رهبری فعال و سرمایه گذاری عوامل کلیدی هستند که پتانسیل شرکت برای تبدیل شدن به یک سازمان دیجیتال را تعیین می‌کند. استراتژی دیجیتالی بر شیوه‌ها، توانمندسازی استعدادها، دسترسی به داده‌ها و ابزارهای همکاری مبتنی است.
نونکپا و داتا (۲۰۱۷)	تجربی	شرکت‌هایی که از قابلیت‌های فناوری اطلاعات موجود برای هدایت افزایش تجارت دیجیتال استفاده می‌کنند، در تأمین بازده عملکرد مهارت بیشتری دارند.
چارلز و همکاران (۲۰۱۷)	کمی	چارچوبی مفهومی برای طراحی سازمان‌های مؤثر دیجیتال ارائه می‌دهد.
وسترن و همکاران (۲۰۱۴)	کمی	چهار ویژگی اصلی مشترک در سازمان‌های دیجیتالی را شناسایی کردند: طرز تفکر، تمرینات، نیروی کار و منابع دیجیتالی.
سانگ و چوی (۲۰۱۴)	کمی - کیفی	توسعه منابع انسانی، تعهد و شایستگی کارکنان را بهبود بخشیده، و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

روش

این پژوهش با رویکرد کیفی - استقرایی و به روش نظریه زمینه ای (Strauss & Corbin, 1998) و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته به بازشناسی عملکرد سازمانی با توجه به وضعیت دیجیتال پرداخته است. از آنجا که در خصوص وضعیت دیجیتال اطلاعات کافی و مناسب در دست نیست، این روش مناسب است. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در روش استراوس - کوربین بر مبنای سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. اولین مرحله تحلیل و تفسیر داده‌ها در روش گراندد تئوری، کدگذاری باز است که داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته میشوند (Strauss & Corbin, 1998) مرحله دوم کدگذاری محوری است که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. لازمه کدگذاری محوری این است که تحلیل‌گر به تعدادی مقوله رسیده باشد و آنها را در دست داشته باشد. این فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌های فرعی و اصلی است (در کدگذاری محوری، نظریه پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است قرار می‌دهد (به عنوان پدیده مرکزی) سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهِرها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده میشود. مرحله سوم تحلیل و تفسیر داده‌ها، کدگذاری گزینشی است. کدگذاری گزینشی طی آن طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط میشوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله مقوله هسته شناسایی شده و سایر مقولات به صورت نظام مند با آن ارتباط داده میشود.

مصاحبه با سؤالاتی همچون "عوامل اثرگذار بر عملکرد با توجه به وضعیت دیجیتال از حیث ساختاری و محتوایی را بیان کنید؟ چه ویژگی‌هایی وضعیت فعلی عملکرد را با توجه به وضعیت دیجیتال متمایز می‌کند؟ چه موانعی برای افزایش عملکرد با توجه به وضعیت دیجیتال در سازمانها وجود دارد؟" پس از انجام فرآیند کدگذاری باز ۸۱ کد توصیفی استخراج گردید. در مرحله دوم براساس شباهت و تمایز میان کدهای استخراج شده، کدها در یک محور مشترک دسته بندی شدند و ۱۸ کد محوری حاصل شد. در مرحله سوم براساس مدل شش مؤلفه‌ای استراوس و کوربین، یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله محوری انتخاب و ارتباط سایر مقوله‌ها در مدل پارادایمی با آن مشخص شد.

مشارکت کنندگان و نمونه گیری: مشارکت کنندگان در این پژوهش کنشگرهای سازمانی مربوط به موضوع تحقیق بوده و برای مصاحبه اکتشافی از مدیران، نخبگان سازمان، بخش مدیریت و افراد درگیر دور کاری در سازمان استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۲۷ نفر بودند که برای انتخاب آنها از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد و مصاحبه نیمه ساختاریافته، عمیق و با سئوالات باز صورت گرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان در جدول (۲) آورده شده است. همچنین مطالعات کتابخانه‌ای به منظور بررسی مستندات انجام پذیرفت. کفایت تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از طریق روش اشباع (کفایت) نظری حاصل شد (Glasser and Strauss, 1967:65).

در این پژوهش به منظور اجرای استراتژی داده بنیاد، از رهیافت نظام مند و با سه فن کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است (Lee, 2001:47). همچنین معیار مقبولیت که در ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر داده بنیاد بجای معیارهای روایی و پایایی عنوان شده است استفاده گردید. مقبولیت به معنای این است که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، پژوهشگر و مخاطب در مورد پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است. ده شاخص معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی، روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده عبارتند از: حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین (Strauss & Corbin, 1990:251).

جدول (۲). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان

سن	جنس	سمت	سابقه کار	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی
۴۷	مرد	رییس اداره	۲۷ سال	دکتر	مدیریت منابع انسانی
۴۰	زن	کارشناس ارشد	۱۴ سال	دکتر	مدیریت دولتی - تحول
۴۴	زن	مدرس دانشگاه	۱۲ سال	دکتر	مدیریت دولتی
۵۲	زن	کارشناس ارشد	۲۵ سال	دکتر	روانشناسی
۴۲	مرد	رییس گروه تحول سازمانی	۱۷ سال	دکتر	مدیریت صنعتی
۵۷	مرد	مسئول حراست	۲۲ سال	دکتر	مدیریت منابع انسانی
۴۳	مرد	مدیرکل دفتر سیاست‌گذاری و برنامه ریزی	۱۶ سال	دکتر	مدیریت استراتژیک
۴۲	مرد	معاون مرکز نوسازی	۲۰ سال	دکتر	مدیریت دولتی

ادامه جدول (۲)

سن	جنس	سمت	سابقه کار	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی
۴۷	مرد	رئیس اداره بهبود کسب و کار	۲۰ سال	دکترا	برنامه ریزی سیستم های اقتصادی
۴۹	مرد	رئیس اداره نوسازی و تحول	۲۴ سال	دکترا	مدیریت استراتژیک
۴۸	مرد	رئیس گروه	۲۰ سال	دکترا	مدیریت اجرایی
۳۲	مرد	قائم مقام صنایع پیشرفته	۱۲ سال	دکترا	مدیریت دولتی
۴۰	مرد	معاون مدیرکل حقوقی	۱۵ سال	دکترا	حقوق
۴۱	مرد	معاون سرمایه گذاری	۲۰ سال	دکترا	صنایع
۴۵	مرد	معاون مدیرکل	۲۰ سال	دکترا	مدیریت دولتی
۴۷	مرد	معاون مدیرکل	۲۵ سال	فوق لیسانس	اقتصاد
۴۲	مرد	رئیس اداره برنامه ریزی	۱۴ سال	فوق لیسانس	مدیریت دولتی
۴۳	مرد	رئیس اداره	۱۵ سال	فوق لیسانس	مهندسی صنایع
۴۶	مرد	مسئول اداره	۲۶ سال	فوق لیسانس	صنایع
۴۴	مرد	رئیس فرآورده های غلات	۱۵ سال	فوق لیسانس	مدیریت دولتی
۴۲	مرد	مسئول فناوری اطلاعات	۱۷ سال	فوق لیسانس	الکترونیک
۴۹	مرد	رئیس اداره نوسازی و تحول	۲۳ سال	فوق لیسانس	کشاورزی
۴۲	مرد	رئیس گروه پیگیری	۱۸ سال	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی - تحول
۴۳	مرد	رئیس اجرایی	۲۰ سال	فوق لیسانس	مدیریت استراتژیک
۵۱	مرد	رئیس گروه دامپینگ	۲۸ سال	فوق لیسانس	مدیریت دولتی
۴۵	زن	رئیس گروه مدیریت عملکرد	۲۹ سال	فوق لیسانس	مدیریت بازرگانی
۴۲	زن	رئیس اداره برنامه ریزی و آمار و اطلاعات	۱۹ سال	فوق لیسانس	آمار

یافته ها

به منظور پاسخ به سوال پژوهش "پارادایم مفهومی دیجیتال سازی سازمان چگونه است؟"، کد گذارهای باز و محوری هر یک از بخش های مدل زمینه ای به شرح زیر آورده شده است. شرایط علی دیجیتال سازی: شرایط علی مقولاتی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می گذارند بر اساس مصاحبه های انجام شده کدهای محوری "عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی و عوامل فناوری" شناسایی شده و آن را به کد انتخابی وسیعتر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش اظهار داشتند شرایطی در دیجیتال سازی دخالت دارند همچون عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فناوری و عوامل محیطی که به شرح جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول (۳). کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علی)

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
عوامل سازمانی	مدیریت داده	مشکل مکان (فضای کاری)
	موانع یادگیری	عدم آشنایی با دانش دیجیتال
	عدم تعامل محیط و فناوری	آلودگی صوتی محیطی
		کاهش بهره‌وری
	قوانین امنیت در فضای دیجیتال	افزایش سطح امنیت در فضای دیجیتالی
		مشکل عدم قوانین
		لحاظ کردن مباحث امنیت سایبری
		مشکل امنیت دسترسی
	عوامل فیزیکی	امکانات و تجهیزات فیزیکی و فناوریانه متناسب با نیاز کارکنان
		کشف و استفاده از فناوریهای دیجیتال جدید
		افزایش هزینه تجهیزات سازمانی
		شکل‌دهی زیرساختهای تجاری جدید
	عوامل فناوری و زیرساختها	انتخاب هوشمندانه سبد تکنولوژیهای دیجیتال در سازمان
		عوامل فناوری و زیرساختها
شرایط محدود کننده		مشکل فنی
		مشکل ارتباط دسترسی
رهبری آنلاین		استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد یا تحقق اهداف سازمانها
رهبری هزینه و زیرساختها		در دسترس بودن فناوری
بهسازی		مشکل به روز نبودن امکانات
امکانات دیجیتالی		مشکل دسترسی سیستمی
مدیریت تغییر دیجیتال		وجود فناوری مدرن
مشکل اقتصادی فردی		افزایش هزینه کارکنان
عوامل فردی	مشکل فرسودگی	فضای غیرکاری
		مشکل سلامتی
	عدم ارتباطات	عدم ارتباطات
	فشار کاری و عدم اطمینان	فشار کاری و عدم اطمینان
	احساس طرد شدگی	احساس طرد شدگی
	موانع یادگیری	عدم آشنایی با دانش دیجیتال
	موانع انگیزشی	استفاده نامناسب از زمان کاری
عوامل محیطی	زیست محیطی	مشکل ترافیک و آلودگی

شرایط زمینه‌ای دیجیتال سازی: بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند، یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. مجموعه عناصر زمینه‌ای در دیجیتال سازی شامل "بستر دیجیتالی، بستر مدیریتی، بستر فردی و بستر فناوری" است، که به شرح جدول شماره (۴) آورده شده است.

جدول (۴). کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	
بستر فناوری	عوامل فیزیکی	امکانات و تجهیزات فناورانه متناسب با نیاز کارکنان	
		وجود فناوری مدرن	
	مدیریت دانش	امکانات سخت افزاری و تجهیزات فیزیکی متناسب با نیاز کارکنان	
		امکانات فناورانه متناسب با دانش کارکنان	
	عوامل محیطی	تناسب محیط کار با فعالیت کاری	
		ارتباط با سازمان، همکاران و ذی‌نفعان از طریق فناوری ارتباطات	
	مدیریت مشتری	مدیریت فناوری اطلاعات و دانش	
		مدیریت تغییرات دیجیتال	
	بستر سازی و بهسازی نرم‌افزاری	عوامل فنی	از بین بردن موانع فضا و زمان
			ارتباط با سازمان، همکاران و ذی‌نفعان از طریق فناوری ارتباطات
بستر سازی و بهسازی نرم‌افزاری		انتخاب درست و منطقی سیستم نرم‌افزاری یکپارچه	
		ایجاد زیرساخت‌های فناوری مدرن	
بستر سازمانی	حمایت سازمانی	تناسب محیط کار با فضای دیجیتالی	
		روش‌های ارتباط، تعامل و دریافت اطلاعات	
	عوامل حمایتی و رهبری آنلاین	مدیریت فضای دیجیتال	
		تعریف نیازهای مهارتی آینده	
		رفتار عادلانه با کارکنان	
		درک مشترک در مورد عملکرد سازمان در یک محیط دیجیتال	
	دور کاری	انجام کار و مأموریت دور از دفترکار خود در سازمان	
		استفاده از فضای فناوری برای بهبود اساسی عملکرد یا تحقق اهداف سازمانها	
	بستر مدیریتی	مهارت یا شایستگی‌های مدیریت دیجیتال	سبک‌های رهبری و مدیریت در زمینه دیجیتال
			مدیریت با محوریت توسعه دیجیتال
کنترل محیط		توانایی لازم برای درک و تحقق فرصتها برای استفاده از فناوریهای دیجیتال	
		فضای مناسب کاری	
توانمندسازی کارکنان	بهینه‌سازی فرایندهایی که مستقیماً روی تجربه مشتری تاثیر می‌گذارد		

ادامه جدول (۴).

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
بستر فردی	مهارت عملکردی	عادات کاری درست
	مدیریت دانش	دانش فناوری دیجیتال
بستر دیجیتال	مدیریت استراتژیک	شکل دهی زیرساختهای تجاری جدید
		چشم انداز دیجیتال
		استراتژی‌های بلند مدت
	امنیت اطلاعات سازمانی و اعتماد سازمانی	امنیت داده‌ها و ارتباط آن با بحث حریم خصوصی
	توانمندی کارکنان	افزایش سطح امنیت در فضای دیجیتالی ایجاد آگاهی دیجیتال آموزش دانش چگونگی انجام کار کارکنان

شرایط مداخله‌گر دیجیتال سازی: شرایط ساختاری به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آنها را محدود و مقید می‌کنند. مشارکت کننده‌ها مطرح می‌کنند که عوامل فردی؛ عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی از جمله شرایط مداخله‌گر دیجیتال سازی سازمان می‌باشند که در جدول (۵) ارایه شده است.

جدول (۵). کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر)

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
عوامل سازمانی	موانع امنیتی اطلاعاتی و حقوقی	افزایش سطح امنیت در فضای دیجیتالی
		مشکل امنیتی و حقوقی
	موانع اجرایی	امنیت داده‌ها و ارتباط آن با بحث حریم خصوصی
		کشف و استفاده از فناوری‌های دیجیتال جدید
عوامل رهبری	عوامل رهبری	مشکل تکنولوژی
		اعتماد سازمانی
عوامل فردی	مشکلات دورکاری	مدیریت و نظارت
		مشکل عدم دسترسی و عدم اطمینان به اطلاعات
		مشکل فنی
	افزایش هزینه کارکنان	لزوم ارتباطات مستقیم
		افزایش هزینه اینترنت
ویژگیهای جمعیت‌شناختی	افزایش هزینه کارکنان	مشکل فراهم کردن امکانات سخت افزاری توسط کارکنان
		سن و نسل
		جنسیت
عوامل فرهنگی	تعهد سازمانی	تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش‌های پیشین
		مسئولیت پذیری

راهبردهای دیجیتال سازی: راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند بوده و به دلیلی صورت می‌گیرند. راهبردهای این پژوهش شامل راهبرد فردی، راهبرد مدیریتی و راهبرد سازمانی می‌باشد که در جدول (۶) بیان شده است.

جدول (۶). کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط راهبردی)

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	
راهبرد سازمانی	عوامل رهبری	اعتماد سازی	
		توجه به مدیران سطح پایتتر و کارکنان خط مقدم	
	امنیت دیجیتال	بهسازی زیرساخت سازمان	افزایش سطح امنیت در فضای دیجیتالی
			تجهیز امکانات فیزیکی و فناوریانه متناسب با نیاز کارکنان
			تناسب محیط کار با فعالیت کاری
			شکل‌دهی زیرساختهای تجاری جدید
			تحلیل نظام مند فرایند توسعه فناوری
			استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد یا تحقق اهداف سازمان‌ها
			تجهیز فناوری مدرن
			ایجاد محیط کار دیجیتال
هوشمندسازی محیط کار			
راهبرد سازمانی	رهبری آنلاین		سبک‌های رهبری و مدیریت در زمینه دیجیتال
		انتخاب درست و منطقی سیستم نرم افزاری یکپارچه	
		ایجاد ارزشها، اهداف و هنجارهای دیجیتال	
		توجه به کل کارکنان	
		تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات	
		تحلیل نظام مند فرایند توسعه فناوری و نوآوری	
		تجزیه و تحلیل شکاف بین مهارت‌های فعلی و مطلوب کارکنان	
		همکاری و تعامل	
		مسلط به علوم و مهارت‌های دیجیتال	
		بهره‌برداری از داده‌ها برای تصمیم‌گیری از طریق فناوری‌های دیجیتال	
		ایجاد روشهای ارتباط، تعامل و دریافت اطلاعات	
		انتخاب هوشمندانه سبد تکنولوژی‌های دیجیتال در سازمان	

ادامه جدول (۶).

کد گذاری باز	کد گذاری ثانویه	کد محوری
فرهنگ غنی یادگیری	آموزش و مدیریت دانش	راهبرد سازمانی
منسجم کردن استعدادهاى دیجیتالی جذب شده		
دانش افزایی		
غنی تر شدن محتوای مشاغل		
ایجاد آگاهی دیجیتال		
دانش چگونگی انجام کار کارکنان	مدیریت مشارکتی	
پویایی و تحرک فناوری		
توسعه مهارت های بین فردی		
بکارگیری استعدادهاى دیجیتالی	مدیریت و نظارت	
رهبری دیجیتال		
نظارت سازمانی	مدیریت بهره‌وری	
مدیریت عملکرد		
بهینه‌سازی فرایندهایی که مستقیماً روی تجربه مشتری تاثیر می‌گذارد	مشتری مداری	
شخصی سازی ارتباطات دیجیتالی با مشتریان		
خلاقیت و ایده پردازی	نوآوری دیجیتالی	
فرهنگ نوآوری		
کشف فن آوری های دیجیتال جدید		
توانایی لازم برای درک و تحقق فرصتها برای استفاده از فناوری های دیجیتال		
حمایت از ایده‌های متفاوت درباره فناوریهای دیجیتالی		
نوآوری در طراحی و توسعه محصولات و خدمات دیجیتال		
افزایش فضای رقابتی		
ارزش گذاری باورها و هنجارهای دیجیتال	فرهنگ سازی دیجیتالی	
ایجاد ارزش در مرزهای جدید دنیای کسب و کار دیجیتالی		
پذیرش فناوری های دیجیتال به عنوان یک منبع ارزش برای سازمان	خودکارآمدی کارکنان	
توانایی استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد سازمان‌ها		
یافتن فرصت‌ها برای استفاده از فناوری‌های دیجیتال خودآموزی		
استفاده از رسانه‌های اجتماعی و دستگاه‌های تلفن همراه	به روز شدن امکانات دیجیتالی	راهبرد فردی
کاربرد فناوری‌های دیجیتال به عنوان یک منبع مهارتی برای سازمان		
جلوگیری از خطای انسانی	بهره‌وری کارکنان	

ادامه جدول (۶).

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز
راهبرد مدیریتی	مدیریت تغییر ساختاری دیجیتال	ارتباط با سازمان، همکاران و ذی‌نفعان از طریق فناوری ارتباطات
		تناسب محیط کار با فعالیت کاری
		تغییر دادن چهره یک کسب و کار سنتی با فناوری‌های عصر مدرن
		ساخت و یا تغییر یک مدل کسب و کار
		تیین چشم‌انداز دیجیتال
		کشف و استفاده از فناوری‌های دیجیتال جدید
		تغییر و تحول در اطلاعات دیجیتال
	مدیریت استراتژیک	ابداع روشهای ساده و کارآمد برای استفاده از اطلاعات دیجیتالی
		ایجاد ارزش در مرزهای جدید دنیای کسب و کار
		پیاده سازی نقشه راه تحول دیجیتال
		استراتژیهای بلند مدت
	مدیریت (دیجیتالی)	ارکان استراتژیک متمرکز بر تجربه دیجیتال کارکنان
		چشم انداز، فرهنگ و ارزش‌های فردی
		ایجاد قابلیت‌های بنیادی که از کل کسب و کار پشتیبانی کند
	مدیریت اطلاعات	تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات
		تحول مستمر دیجیتال
	مدیریت تحول	مدیریت پویای دیجیتال
		فرا آگاهی
		تغییر ارزشهای دیجیتال
	مدیریت داده‌ها	دسته بندی داده‌ها
تجزیه و تحلیل فرا داده‌ها		
بهره برداری از داده‌ها		
تمرکز روی دستیابی به داده‌های جدید		
بهره‌وری کاری	مدیریت منابع انسانی	
	درک مشترک از اهداف سازمانی در محیط دیجیتال	
	انتخاب مناسب تکنولوژی دیجیتال در سازمان	

پیامدهای دیجیتال سازی: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند. براساس مصاحبه‌های انجام شده پیامدها شامل نتایج فردی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی در جدول (۷) نمایش داده شده است.

جدول (۷). کدگذاری محوری داده های کیفی (پيامدها)

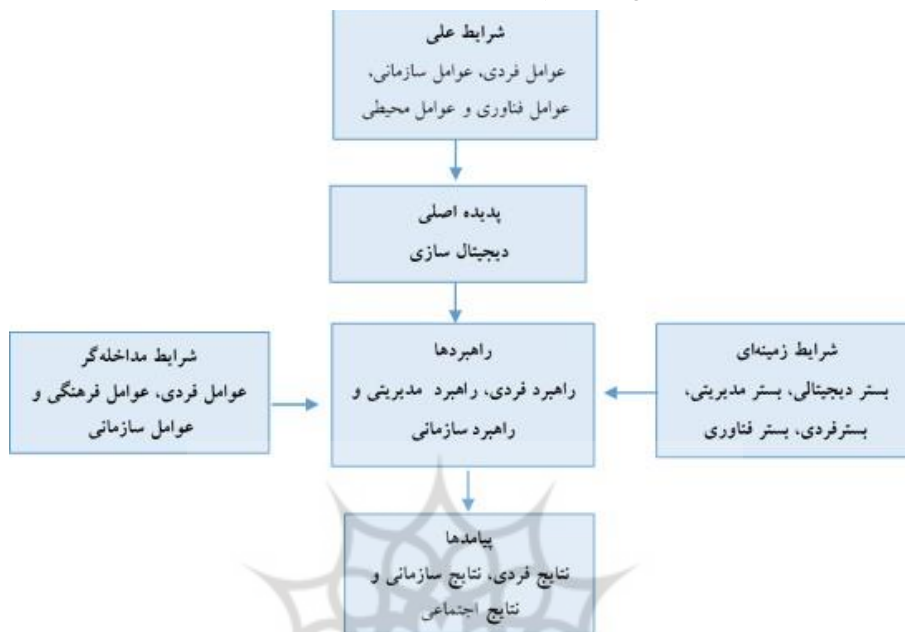
کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	کد محوری
بهره‌وری روانشناختی	روحیات و عادات شخصی	نتایج فردی
	کاهش فرسودگی شغلی	
	رضایت شغلی و بهره‌وری کاری	
	اعتماد به نفس بیشتر	
	استقلال کاری	
	افزایش تمرکز	
	انعطاف‌پذیری شغلی	
	تعادل کار و زندگی	
بهره‌وری ذهنی	صرفه‌جویی هزینه‌ها	نتایج اجتماعی
	عوامل انگیزشی و بهداشت محیط	
عوامل شغلی و رضایت شغلی	کاهش تردد و کاهش ترافیک و مسافرت‌های کاری	نتایج اجتماعی
	کاهش مصرف سوخت	
	بهداشت محیط	
	کاهش هزینه مصرف سوخت و کاهش انتشار آلاینده	
	دسترسی دیجیتال مشتری	
	ایجاد تجربه‌ای خوشایند برای مشتری	
	بهینه‌سازی فرایندهایی که مستقیماً روی تجربه مشتری تاثیر می‌گذارد	
	تسهیل دسترسی و شخصی‌سازی ارتباطات دیجیتال با مشتریان	
	امکان دسترسی دائم به خدمات پرداخت دیجیتال	
	صرفه‌جویی هزینه‌ها	
رهبری هزینه	کاهش هزینه‌های سازمان	نتایج سازمانی
	افزایش فروش محصولات و خدمات	
ارتقای خدمات همگانی	ارائه خدمات دیجیتال	نتایج سازمانی
	ایجاد شفافیت در اطلاعات و تولید گزارش‌های ارزشمند و کاربردی	
کاهش فساد اداری	افزایش بهبود کارایی و اثربخشی سازمان	نتایج سازمانی
	کم شدن استرس و تنش فردی	
نظارت و مدیریت کارکنان	نظارت و مدیریت کارکنان	نتایج سازمانی
	تفکر دیجیتالی	
	افزایش بهره‌وری	
	مدیریت اطلاعات	

جدول (۷). کدگذاری محوری داده های کیفی (پيامدها)

کد محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	
نتایج سازمانی	زیرساخت	در دسترس بودن فناوری	
		دورکاری و تعامل مشترک	اجرای سریع
			مدیریت زمان
			انجام کار دور از دفتر کار در سازمان
	ارتباط مجازی با سازمان، همکاران و ذی نفعان از طریق فناوری ارتباطات		
	سرعت در اجرای نوآوری های دیجیتال		
	پویایی و سرعت سازمان	چابکی در اجرای نوآوری های دیجیتال	
		چابکی کسب و کار دیجیتال	
		نوآوری در طراحی و توسعه محصولات و خدمات دیجیتال	
		ایجاد کانال های جدید درآمدی	
		پویایی و تحرک فناوری	
		سهولت در استفاده از فناوری	
	مدیریت زمان	انعطاف پذیری بیشتر در زمان کار	

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری انتخابی انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل (۱) پارادایم کدگذاری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی تحقیق را نشان می دهد.

شکل ۱. مدل پارادایمی دیجیتال سازی سازمان



بحث و نتیجه‌گیری

طرح تحول دیجیتال را می‌توان نقشه راه سازمان‌ها برای تحولی همه‌جانبه با توجه به تحولات دیجیتال در اکوسیستم حاکم بر فضای فعالیت سازمان دانست. براین اساس با استفاده از پژوهش داده بنیاد عوامل شناسایی شده شامل شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فناوری و عوامل محیطی)، شرایط زمینه‌ای (بستر دیجیتالی، بستر مدیریتی، بستر فردی، بستر فناوری)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فردی، عوامل فرهنگی و عوامل سازمانی)، راهبردها (راهبرد فردی، راهبرد مدیریتی و راهبرد سازمانی) و پیامدها (نتایج فردی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی) با پدیده اصلی دیجیتال سازی مشخص شده است.

نتایج نشان داد فناوری اطلاعات و ارتباطات جزء اصلی دورکاری می‌باشد. از نظر بهره‌وری فردی، وقتی فرد از کنترل‌های سازمانی خارج می‌شود با خود مدیریتی تلاش می‌کند که عملکرد خود را افزایش داده و با برنامه‌ریزی که برای انجام کارها دارد تمام تلاش خود را به کار می‌گیرد تا در کوتاهترین زمان ممکن و با کمترین هزینه ممکن کارش را بهبود بخشد. چون در دورکاری ساعت انجام کار برای فرد شناور تعریف می‌شود بنابراین بهترین و مناسبترین ساعت را برای انجام کار انتخاب می‌کند و اعتماد به نفس و عزت نفس نیروی

کار با خود مدیریتی افزایش می‌یابد. از طریق دورکاری بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد و ائتلاف انرژی در سازمان کاهش یافته و وقتی نیروهای کار در پروژه دورکاری به انجام وظیفه می‌پردازند از میزان تنش و فشارهای روحی- روانی، درگیری‌ها و تعارضات سازمانی آنها کم می‌شود. تحت این شرایط مدیران می‌توانند از فرصت‌ها برای برنامه ریزی در جهت استفاده بهینه از منابع سازمانی سود ببرند. اما باید مد نظر داشت که بدون فراهم بودن زیرساخت‌ها امکان اجرای این طرح تقریباً غیرممکن می‌باشد. لذا عوامل علی سازمانی برای ایجاد فضای دیجیتال برای کارکنان شامل مدیریت دیتا، مشکل مکان (فضای کاری) است. علت دیگر موانع یادگیری است که شامل عدم آشنایی با دانش دیجیتال، عدم تعامل محیط و فناوری، آلودگی صوتی محیطی، کاهش بهره‌وری، قوانین امنیت در فضای دیجیتالی، افزایش سطح امنیت در فضای دیجیتالی، مشکل عدم قوانین، لحاظ کردن مباحث امنیت سایبری، مشکل امنیت دسترسی و توسعه سیستم نظارت می‌باشد. از دیگر عوامل علی، عوامل فیزیکی است که شامل امکانات و تجهیزات فیزیکی و فناوریانه متناسب با نیاز کارکنان، کشف و استفاده از فناوریهای دیجیتال جدید، افزایش هزینه تجهیزات سازمانی، شکل‌دهی زیرساخت‌های تجاری جدید، انتخاب هوشمندانه سبد تکنولوژیهای دیجیتال در سازمان است. از دیگر عوامل علی، عوامل فناوری و زیرساخت‌ها همانند شرایط محدود کننده، رهبری آنلاین، رهبری هزینه و زیرساخت‌ها، بهسازی، امکانات دیجیتالی، مدیریت تغییر دیجیتال از دیگر عوامل علی عوامل فردی که شامل مشکل اقتصادی فردی، محیط نامناسب مشکل فرسودگی شغلی، موانعی که برای یادگیری است و نیز موانع انگیزشی می‌باشد. از دیگر عوامل علی عوامل محیطی مانند توجه به زیست محیطی است همانند حل مشکل ترافیک و آلودگی است. نتایج به دست آمده همسو با مطالعات قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹) و نوری و همکاران (۱۳۹۸) و اردکانی و رستمی (۱۳۹۵)، بنت و همکاران (۲۰۲۱)، کانتیک و ویدیکی (۲۰۱۸) می‌باشد.

عوامل مداخله‌گر شامل عوامل سازمانی که شامل موانع امنیتی اطلاعاتی و حقوقی، موانع اجرایی و رهبری است. عامل دیگر عوامل فردی همانند مشکلات دورکاری، افزایش هزینه کارکنان، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و در نهایت عوامل فرهنگی است که همسو با نتایج قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹)، نوری و همکاران (۱۳۹۸) چارلز و همکاران (۲۰۱۷) و سترمن و همکاران (۲۰۱۶) هم راستا می‌باشد

عوامل زمینه‌ای نیز بستر فناوری که شامل عوامل فیزیکی، مدیریت دانش، عوامل محیطی، مدیریت مشتری، عوامل فنی و بسترسازی و بهسازی نرم‌افزاری را شامل می‌شود. بستر سازمانی که حمایت سازمانی و رهبری آنلاین، دورکاری، جو سازمانی را لازم دارد و در بستر فردی مهارت عملکردی نیاز است. بستر مدیریتی که مهارت یا شایستگی‌های مدیریت دیجیتال، کنترل محیط، توانمندسازی کارکنان را شامل می‌شود. بسترسازی دیجیتال که باید مدیریت استراتژیک و امنیت اطلاعات سازمانی و اعتماد سازمانی و توانمندی کارکنان را فراهم کرد.

نتایج همسو با نتایج قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹)، نوری و همکاران (۱۳۹۸) چارلز و همکاران (۲۰۱۷) و سترمن و همکاران (۲۰۱۶)، داتا و همکاران (۲۰۱۷)، دی و همکاران (۲۰۲۰)، مارتینز و همکاران (۲۰۲۰) می‌باشد. درخصوص راهبرد سازمانی، رهبری آنلاین، مشتری مداری، نوآوری دیجیتالی، فرهنگ سازی دیجیتالی لازمه هر سازمانی است. راهبرد مدیریتی با مدیریت تغییر ساختاری دیجیتالی، مدیریت استراتژیک، مدیریت فنی (دیجیتالی)، مدیریت اطلاعات، مدیریت تحول سازمان، مدیریت داده‌ها، بهره‌وری کاری است و راهبرد فردی نیز خودکارآمدی کارکنان، به روز شدن امکانات دیجیتالی، بهره‌ور کردن کارکنان می‌باشد.

نتایجی که برای سازمان، فرد و اجتماع دارد که می‌توان نتایج سازمانی را شامل رهبری هزینه، ارتقای خدمات همگانی، کاهش فساد اداری کارآمدی کارکنان، نظارت مدیریت عملکرد سازمانی، و ایجاد زیرساخت برای آینده، دورکاری و تعامل مشترک می‌شود و نتایج سازمانی همانند پویایی و سرعت سازمان، مدیریت زمان خواهد شد و نتایج فردی بهره‌وری روانشناختی، بهره‌وری ذهنی، بهره‌وری مالی می‌شود و در مورد نتایج اجتماعی که باعث افزایش رضایت شغلی و رضایت مشتری می‌شود. نتایج همسو با مطالعات قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹) است، در قالب مقوله‌ای اصلی فرهنگی، شغلی، رهبری، استراتژی، نام تجاری، فناوری، محیط فیزیکی و عوامل فرد و بهسازی وضع موجود عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال خوشایند برای کارکنان در سازمان و نیز نوری و همکاران (۱۳۹۸) بیان کردند که در عصر دیجیتال به سبب ظهور فناوری‌های نوین، باورهای سنتی کسب و کار به نحوی اساسی دگرگون شده لذا سازمان‌ها تنها یک راه پیش‌رو دارند و آن همگامی با تغییرات موجود است، در غیر اینصورت از دور رقابت حذف خواهند شد. با نتایج

اردکانی و رستمی (۱۳۹۵)، بنت و همکاران (۲۰۲۱)، کانتیک و ویدیکی (۲۰۱۸)، چارلز و همکاران (۲۰۱۷) و سترمن و همکاران (۲۰۱۶)، داتا و همکاران (۲۰۱۷)، دی و همکاران (۲۰۲۰)، مارتینز و همکاران (۲۰۲۰) هم راستا می‌باشد.

پیشنهادها

۱. امکانات فناورانه برای تحول دیجیتال سازمان برای استفاده مؤثرتر از توانایی‌های کارکنان فراهم گردد.
۲. دوره‌های آموزشی مناسب برای کارکنان مشاغل گوناگون براساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل شغلی سازمان برگزار شود.
۳. فرهنگ دورکاری و ارتباط با سازمان، همکاران و ذی‌نفعان از طریق فناوری ارتباطات ترویج شود.
۴. روش‌های ساده و کارآمد برای استفاده از اطلاعات دیجیتال ابداع گردد.
۵. امکان دسترسی دائم به درگاه‌های دیجیتال برای کارکنان سازمان و ذی‌نفعان فراهم شود. با توجه به شرایط پیش آمده و قرار گرفتن در دوران پاندمی ویروس منحوس کرونا، این پژوهش مفید، مثمر و به روز بوده، لذا استفاده از نتایج آن می‌تواند برای سازمانها به صورت کاربردی مدنظر قرار گیرد. همچنین، از آنجا که پژوهش حاضر صرفاً به روش کیفی و با رویکرد داده بنیاد انجام شده، پیشنهاد می‌شود در دیگر سازمانهای دولتی با روشهای متفاوتی مورد تجزیه و تحلیل و آزمون قرار گیرد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Sayed Mohammad Reza Davoodi



<http://orcid.org/0000-0003-2347-7154>

منابع

- بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسن‌زاده، حمیدرضا، الوانی، مهدی، زارعی متین، حسن، رستگار، عبدالغنی، (۱۳۹۴)، طراحی الگوی پیاده سازی کارآمد نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای خدماتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی سال هشتم، ۲۸، ۵-۳۱.
- چیت ساز، ای.، لیانگ، د.، خوش سرور، س.، (۱۳۹۶). تأثیر پیکربندی منابع بر عملکرد سرمایه‌گذاری فناوری ایران. تکنولوژی پیش‌بینی. SOC تغییر ۱۲۲، ۱۸۶-۱۹۵.
- حداداد حسینی، سید حمید، لاجوردی، محمد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۳۹۸(۱)، ۱۶۰-۱۳۵.
- فانی، جلالی، وهاب‌زاده، شادان. (۱۳۹۹). ارائه مدل راهبردی تحلیلهای مبتنی بر وب جهت سنجش عملکرد و بهینه‌سازی بازاریابی دیجیتال شرکتهای تحت وب. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت راهبردی.
- قیدر، یاسمن، شامی زنجانی. (۱۳۹۹). الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۵۰-۲۳.
- عندلیب اردکانی، داود، رستمی، و خدامراد. (۱۳۹۵). دورکاری و ارتقای عملکرد سازمانی. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۸(۱۶)، ۱۵۹-۱۴۱.
- نوذری، حامد، صادقی، محمدابراهیم، منجم‌زاده، سید سعید. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های پیش‌روی طرح دورکاری و ارائه راهکارهایی برای پیاده‌سازی مؤثر آن- مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۱(۲)، ۱۷۱-۱۸۶.
- نوری، شاه حسینی، شامی زنجانی، عابدین، بابک. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۲)، ۲۴۲-۲۱۱.

References

- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.
- Buvat, J., Solis, B., Crummenerl, C., Aboud, C., Kar, K., El Aoufi, H., & Sengupta, A. (2017). The digital culture challenge: closing the employee-leadership gap. Capgemini Digital Transformation Institute Survey. Paris: Capgemini Digital Transformation Institute.

- Carr, N. (2003). IT doesn't matter. harvard business review. Retrieved from <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter>. Carr, N.G., 2003b. IT doesn't matter. *Harv. Bus. Rev.* 81 (5), 41–49.
- Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(2).
- Charles C., Øystein Devik Fjeldstad, and Arthur M. Langer. (2017), "Designing the digital organization." *Journal of Organization Design* 6.1, 7.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S.J., Roubaud, D., Fosso Wamba, S., Giannakis, M.(2019), Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*
- Duerr, S., Holotiuk, F., Beimborn, D., Wagner, H., Weitzel, T., (2017). What is digital organizational culture? insights from exploratory case studies. In: Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, N., Kiron, D., Buckley, N., (2015). Strategy, Not technology,Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, N., Kiron, D., Buckley, N., (2015). Strategy, Not technology,Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29-35.
- Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29-35.
- Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use. Unpublishe Doctoral Dissertation. University of Nebreska, In Proquest UMI Database.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.

- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.
- Tolboom, I. H. The impact of digital transformation. (Masters thesis, Delft University of Technology, Faculty of Technology, Policy and Management) retrieved from <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977> , (2016)
- Venkatraman, V. (2017). The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology. LifeTree Media. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital : turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital : turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press
- Yunis, M., El-Kassar, A., Tarhini, A., (2017). Impact of ICT-based innovations on organizational performance: the role of corporate entrepreneurship. *J. Enterpr. Inf. Manage.* 30 (1), 122–141.
- Andalib Ardakani, Davood, Rostami, and Khodamrad. (2017). Teleworking and improving organizational performance. *Business Management Explorations*, 8 (16), 159-141. [In Persian]
- Babaei Zakliki, Mohammad Ali, Hassanzadeh, Hamidreza, Alvani, Mehdi, Zarei Matin, Hassan, Rastegar, Abdolghani, (2015), Designing an efficient implementation model of performance management system in service organizations, *Public Management Research*, Year 8, 28, pp. 31-35 . [In Persian]
- Chit Saz, E., Liang, D., Khosh Sarvar, S., (2018). The effect of resource configuration on the performance of Iranian technology investment. Prediction technology. *Soc. Amendment* 122, 186–195. [In Persian]
- Khodadad Hosseini, Seyed Hamid, Lajevardi, Mohammad. (2020). Investigating the effect of information technology, knowledge management and organizational learning on organizational performance. *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 1398 (1), 160-135. [In Persian]
- Fani, Jalali, Vahabzadeh, Shadan. (2021). Provide a strategic model of web-based analysis to measure the performance and optimization of digital marketing of web companies. *Journal of Strategic Management Research*. [In Persian]
- Qaidar, Yasman, Shami Zanjani. (2021). Pattern of factors affecting the formation of employees' digital experience. *Journal of Human Resources Studies*, 10 (3), 50-23. [In Persian]

- Nozari, Hamed, Sadeghi, Mohammad Ibrahim, Manjumzadeh, Seyed Saeed. (1399). Identify the challenges facing the telecommuting plan and provide solutions for its effective implementation - a case study of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Innovation Management and Operational Strategies*, 1 (2), 171-186. [In Persian]
- Nouri, Shah Hosseini, Shami Zanjani, Abedin, Babak. (1398). Designing a conceptual framework for digital transformation leadership in Iranian organizations. *Management and Planning in Educational Systems*, 12 (2), 242-211. [In Persian]



استناد به این مقاله: نمکی، زهره، داودی، سید محمدرضا، آقاسی، سعید. (۱۴۰۰). ارائه و تبیین مدل عملکرد سازمانی مبتنی بر وضعیت دیجیتال سازمان در دوران کرونا با رویکرد داده بنیاد در وزارت صمت، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰ (۱۰۲)، ۱۴۷-۱۷۵.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.