



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

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

Autumn 2021 (Serial No. 39), Vol. 10, No. 3

Providing a Roadmap for Deployment the Organizational Culture Required for Digital Transformation with a Meta-Synthesis Approach

Mehrzad Shirazi¹
Hamid Reza Yazdani (Ph. D.)²
Hasan Zarei Matin (Ph. D.)³

Abstract

Digital transformation is a dramatic change in the performance of an organization or a country and the factor of survival and success of organizations in the digital age with a focus on transformational technologies. Digital transformation is not just a technological tool. Digital transformation is more than a technological tool; It is a human challenge. The most important obstacle to the success of digital transformation is organizational culture. Therefore, the purpose of this study is to provide a roadmap for deploying the organizational culture required for digital transformation. In line with this goal, this research has been done using a Meta-synthesis qualitative method. The data collection tool in the present study is past documents in this field, which includes a total of 21 articles. The method of data analysis is based on open coding. The results indicate that the roadmap for implementing organizational culture for digital transformation includes three layers of infrastructure, cultural processes and goals. Infrastructure layer includes: infrastructure resource development, information resource development, human and managerial resource development and organizational structure; The process layer includes three main categories: digital space, organizational collaboration and development and valuation, and the objective layer includes: digital thinking, technology-driven, stakeholder, risk-taking and open innovation, digital agility, transparency and accountability. Finally, based on the research findings, the necessary suggestions are presented.

Keywords: *Organizational Culture; Digital Transformation; Roadmap; Meta-Synthesis.*

-
1. Ph. D. Student, Public Management, Aras International Compus University of Tehran, Iran.
 2. Assistant Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran (Corresponding Author), hryazdani@ut.ac.ir
 3. Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.



ارائه نقشه راه جاری سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب

مهرزاد شیرازی*، حمیدرضا یزدانی**

حسن زارعی متین***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵

چکیده

تحول دیجیتال، تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان و یا یک کشور و عامل بقا و موفقیت سازمان‌ها در عصر دیجیتال با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است. تحول دیجیتال صرفاً یک ابزار فناورانه نیست. تحول دیجیتال بیشتر از آنکه ابزار فناورانه باشد، یک چالش انسانی است. مهم‌ترین مانع موفقیت تحول دیجیتال، فرهنگ سازمانی است. بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال می‌باشد. در راستای این هدف، این پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش حاضر، اسناد و مدارک گذشته در این زمینه است که به‌طور کلی شامل ۲۱ مقاله می‌شود. شیوه تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری باز است. نتایج بیانگر این است که نقشه راه پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی برای تحول دیجیتال شامل سه لایه زیرساخت، فرایندهای فرهنگی و اهداف می‌باشد. لایه زیرساخت دربرگیرنده: توسعه منابع زیرساختی، توسعه منابع اطلاعاتی، توسعه منابع انسانی و مدیریتی و ساختار سازمانی؛ لایه فرایندها دربرگیرنده سه مقوله اصلی: ایجاد فضای دیجیتال، همراه‌سازی سازمانی و توسعه و ارزش‌گذاری و لایه اهداف دربرگیرنده: تفکر دیجیتال، فناور محوری، ذی‌نفع محوری، ریسک‌پذیری و نوآوری باز، چابکی دیجیتال، شفافیت و پاسخگویی می‌باشد. در پایان براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی لازم ارائه شده است.

کلیدواژه: فرهنگ سازمانی؛ تحول دیجیتال؛ نقشه راه؛ فراترکیب

* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران، ایران

hryazdani@ut.ac.ir

** استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

*** استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

مقدمه

به کارگیری فناوری‌های تحول آفرین از جمله اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایل، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل‌گری داده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین منجر به شکل‌گیری رویکرد نوین تحول دیجیتال در عصر دیجیتال برای سازمان‌ها و جوامع شده است (سوسا و روشا^۱، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال به تغییرات راهبردی سازمانی و برنامه‌ریزی شده اطلاق می‌شود که بر پایه فناوری‌های نوین صورت می‌پذیرد (آستونداک و سویکان^۲، ۲۰۱۷). تحول دیجیتال فرایند تغییر مداوم حاصل از فناوری دیجیتالی در شرکت‌ها و جامعه با استفاده از همگرایی نیروهای سخت (فناوری) و نرم (افراد و کسب‌وکارها) می‌باشد و سنگ بنای آن محاسبات تعبیه‌شده فراگیر، اتصال و جریان‌های ارزشی انعطاف‌پذیر است؛ به طوری که باعث ایجاد ارزش، رفاه اجتماعی و بهره‌وری برای سازمان‌ها و مشتریان می‌شود (هاوین و پاور^۳، ۲۰۱۸). شرکت مشاوره‌ای بین‌المللی داده^۴ پیش‌بینی نموده است تا سال ۲۰۲۲ تقریباً ۲ تریلیون دلار برای حوزه دیجیتال شرکت‌ها در دنیا هزینه خواهد شد که نشان‌دهنده رشد سالانه ۱۶٫۷٪ نسبت به سال ۲۰۱۷ است. همچنین این شرکت اشاره می‌کند که ۳۰٪ از مهم‌ترین شرکت‌های بین‌المللی از جمله فهرست مجله فورچون، حداقل ۱۰٪ از درآمد سالانه خود را برای تقویت راهبردهای دیجیتال خود تا سال ۲۰۲۲ تخصیص خواهند داد (ایبردرولا^۵، ۲۰۱۹). طی جدیدترین نظرسنجی که توسط شرکت مشاوران کامپاگینی^۶ و دانشکده مدیریت دانشگاه ام‌آی‌تی^۷ روی بیش از ۴۰۰ شرکت بزرگ در صنایع مختلف انجام شده است، نشان می‌دهد شرکت‌هایی که به طور فعال از فناوری‌های دیجیتال و روش‌های جدید مدیریتی استفاده می‌کنند، به طور متوسط ۲۶٪ سودآورتر از رقبای هستند و شرکت‌های محافظه‌کار (محافظه‌کاران دیجیتال) تنها ۹٪ سود خود را بهبود می‌بخشند (تروشکینا^۸ و همکاران، ۲۰۲۰). عوامل و مؤلفه‌های زیادی در موفقیت یا شکست تحول دیجیتال تأثیرگذارند. طبق مطالعه فلورین و همکاران در مسیر تحول دیجیتال چالش‌هایی از جمله راهبرد دیجیتال و فناوری اطلاعات، فرهنگ

1. Sousa & Rocha
2. Ustundag & Cevikkan
3. Heavin & Power
4. International Data Corporation
5. Iberdrola
6. Capgemini
7. MIT Sloan Management
8. Trushkina

مشارکتی و باز، میزان آگاهی و دانش و تخصص دیجیتال، امنیت و ریسک های مرتبط را از طریق مدیریت فرایندهای کسب و کار می توان تسهیل نمود (ایمگروند^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). طبق گزارش مکنزی، چالش های تحول دیجیتال عبارتند از: چالش های فرهنگی (۳۳ درصد)، فقدان درک درست از تحول دیجیتال (۲۵ درصد)، کمبود استعداد های دیجیتال (۲۴ درصد)، نبود زیرساخت های فناوری (۲۲ درصد)، منطبق نبودن ساختار سازمانی (۲۱ درصد) و اختصاص نیافتن بودجه مشخص (۲۱ درصد) (گوران^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). «درک مفهوم تحول دیجیتال»، «رهبری و حکمرانی دیجیتال»، «فرهنگ دیجیتال» و «مهارت و استعداد دیجیتال» از مهم ترین موانع به کارگیری تحول دیجیتال در سازمان ها هستند (هنریت^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). علی رغم اهمیت موضوع فناوری اطلاعات به عنوان یک زیرساخت اصلی برای تحول دیجیتال، باید بدانیم تحول دیجیتال صرفاً یک ابزار فناورانه نیست. تحول دیجیتال بیشتر از آنکه ابزار فناورانه باشد، یک چالش انسانی است (شامی زنجانی و همکاران، ۱۳۹۹).

تحول دیجیتال، تغییری بنیادین در سازمان است و هر تغییر سازمانی هنگامی موفقیت آمیز خواهد بود که کل سازمان و همه اعضای آن به این فرایند تغییر، متعهد باشند و همگی برای موفقیت آن تلاش کنند. اجرای مؤثر اقدامات تحول دیجیتال نیز، به وجود پذیرش و حمایت همگانی از آن نیاز دارد و لازم است رفتارها و نگرش های خاصی میان اعضای سازمان وجود داشته باشد. شرکت های زیادی اقدام به پیاده سازی تحول دیجیتال نموده اند و نرخ شکست بالایی از این پروژه ها گزارش شده است. براساس مطالعات و بررسی های انجام شده 680 مدیر اجرایی صنایع مختلف از خدمات مالی تا تولیدی و فناوری، می توان گفت تنها 21 درصد مدیران اجرایی نتایج معنی داری از تحول دیجیتال سازمان متبوع خود را به چشم دیده اند. از سوی دیگر نتایج این مطالعه حاکی از آن است که چالش اصلی، فناوری اطلاعات، بودجه و یا دسترسی به استعدادهای خارق العاده نیست، بلکه مدیریت تغییر، سیستم های سنتی، فرهنگ ریسک گریز و سیلوهای سازمانی موانع این تحول محسوب می شوند (جنپکت^۴، ۲۰۱۶).

مطالعات تحلیلی متون نظری نوین مدیریت حاکی از آن است که اغلب شکست های سازمانی در راستای استقرار نظام ها و نظریه های نوین مدیریت مربوط به جنبه های نرم سازمان و زمینه های فرهنگی

1. Imgrund
2. Goran
3. Henriette
4. Genpact

سازمان است و به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌های ایرانی و به‌طور خاص، آنهایی که سابقه تاریخی بیشتر و منشأ دولتی دارند، فرهنگی بیگانه‌تر نسبت به الزامات عصر جدید و استقرار نظام‌های مدیریتی و فناوری‌های نوین دارند و همچنان در رتبه‌بندی عملکرد، جایگاه مناسبی ندارند. در مورد پیاده‌سازی تحول دیجیتال به‌عنوان یک عامل تغییر و تحول در عصر کنونی، فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های کشور به‌عنوان یکی از موانع اصلی ایجاد هر نوع تغییر و تحولی است. در راستای پیاده‌سازی تحول دیجیتال ممکن است بسیاری از مشاغل سنتی تغییر کنند که این مسئله برای کارکنان باعث ایجاد مقاومت در راستای پیاده‌سازی تحول دیجیتال گردد. نسل هزاره (افرادی که در دهه ۹۰ میلادی به بعد متولد شده‌اند)، نسلی که به سازمان‌ها وارد می‌شوند و دارای مهارت‌های دیجیتال مختلف هستند که انجام کارها به شکل دستی چندان برای آنها خوشایند نیست و تمایل به انجام الکترونیکی و دیجیتال فرایندها را دارند و کارکنان قدیمی‌تر که فاقد مهارت‌های دیجیتال بوده و همچنین بحران کرونا و انجام مشاغل به صورت دورکاری، نمونه‌ای دیگر از ملزومات تحول دیجیتال و به چالش کشیدن ارزش‌ها و فرهنگ اشتغال موجود است. بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، ارائه نقشه راهی برای جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال می‌باشد.

مبانی نظری

واژه تحول دیجیتال اولین بار توسط پاتل و مک‌کارتی^۱ (۲۰۰۰) مطرح شد، ولی این دو محقق این واژه را مفهوم‌سازی نکردند. اولین تحقیقی که واژه تحول دیجیتال را مفهوم‌سازی نمود توسط وسترنمن^۲ و همکاران (۲۰۱۱) انجام شد. این محققان تحول دیجیتال را این‌گونه تعریف کردند: استفاده از فناوری‌ها برای تغییرات بنیادی در کسب‌وکارها و دستیابی به عملکرد برتر (بانو^۳، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال به معنای استفاده راهبردی از فناوری‌ها، روش‌ها و محتواهای دیجیتال در ارتباط با مشتریان می‌باشد (نایاک^۴، ۲۰۱۷). تحول دیجیتال در سطح سازمان نیز به دنبال راهکارهای نوآورانه‌ای می‌باشد که سازمان‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین در جهت دستیابی به اهداف راهبردی خود و بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌گیرند

1. Patel & McCarthy
2. Westerman
3. BANU
4. Nayak

(ویال^۱، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال در سه بعد: مدل های کسب و کار، فرایندهای عملیاتی و سازمانی و تجربه مشتری قرار داده شده است. تحول دیجیتال تمام ابعاد سازمانی از فرایندها گرفته تا کارکنان و محصولات را در برمی گیرد و به دنبال ایجاد تغییرات اساسی با رویکردهای نوین در این ابعاد است (کاپیتانی^۲، ۲۰۱۸). در ادبیات موضوع واژه تحول دیجیتال با دو مفهوم دیگر به اشتباه به کار برده شده است.

"دیجیتالی شدن"^۳ و "دیجیتالی سازی"^۴. دیجیتالی شدن، به معنای تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال جهت سهولت در کاربرد آن در کسب و کارهاست. دیجیتالی شدن زندگی روزمره و تأثیر آن در کسب و کارها، فرایند به اشتراک گذاری اطلاعات را بسیار آسان کرد. دیجیتال سازی به معنای ایجاد تغییر و تحول در نوع و مدل کسب و کار نیست؛ بلکه به واسطه دیجیتالی شدن داده ها، سرعت و شیوه دسترسی به آن تا حد بسیاری بهبود یافته است. دیجیتال سازی به معنای استفاده از فناوری ها و داده های دیجیتال است که درآمد ایجاد کند، کسب و کار را بهبود بخشد، به فرایندهای کسب و کار تغییر و تحول دهد و محیطی را برای کسب و کار دیجیتال فراهم کند (پارویانن^۵ و همکاران، ۲۰۱۷).

فرهنگ سازمان اغلب خود یکی از محدودیت های اساسی بر سر راه عملکرد سازمان و ایجاد تحول در سازمان است (بورچاردت و مایش^۶، ۲۰۱۹). تحول در عصر دیجیتال به فناوری مربوط نمی شود و بیشتر به چابکی سازمانی برمی گردد؛ این یعنی فرهنگ سازمان در تحول دیجیتال کسب و کارها نقشی اساسی دارد. در واقع، فرهنگ است که باعث پذیرش فناوری می شود و توانایی نوآوری بستگی به مقاومت آن فرهنگ سازمانی دارد (روولز و براون^۷، ۲۰۱۷). پذیرفته شده ترین تعریف از فرهنگ سازمانی عبارت است از: الگویی از ارزش ها و باورهای مشترک که به افراد در درک کارکردهای سازمانی کمک کرده و بدان سبب هنجارهایی برای رفتار در سازمان برای آنها فراهم می کند (اسچیوما^۸ و همکاران، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی به دلیل اثری که بر بنیان های فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزش های نهادینه ای که در شخصیت افراد می گذارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه های سازمانی است. فرهنگ

1. Vial
2. Capitani
3. Digitization
4. Digitalization
5. Parviainen
6. Burchardt & Maisch
7. Rowles & Brown
8. Schiuma

سازمانی نشان‌دهنده روحیه شرکت، طرز تفکر و عملکرد آن، ارزش‌های آن، اخلاق و هدف شرکت است. از این رو، یک تغییر عمیق مانند تحول دیجیتال برای ریشه‌یابی و توسعه نیاز به محیطی مثبت نسبت به نوآوری در فناوری دارد. در غیر این صورت هرگونه تلاش برای اصلاح فناوری شانس کمی برای موفقیت یا اجرای صحیح دارد. فرهنگ دیجیتال عامل موفقیت در پیاده‌سازی خواهد بود (ایبردولا، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی

نبوتی (۱۳۹۸) در پژوهشی با بهره‌گیری از روش فراترکیب و مصاحبه با خبرگان این حوزه، سعی در احصای مؤلفه‌های محیط کار دیجیتال و مفهوم‌سازی موضوع مورد نظر داشته و چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال با شناسایی ۳ گروه، ۷ مؤلفه: محیط کار دیجیتال، ارکان راهبردی محیط کار دیجیتال، حکمرانی محیط کار دیجیتال، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، محیط فیزیکی و فرایندهای کاری و ۳۳ مشخصه، در نهایت ارائه شده است. گورکان و کیفیتکی^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند اهمیت مؤلفه فرهنگ حمایتی در سازمان در به‌کارگیری تحول دیجیتال، امری حیاتی است. سازمان‌ها با تطبیق فرهنگ خود با شیوه جدید، فرهنگ دیجیتالی ایجاد می‌کنند تا در این فرایند چالش‌برانگیز موفق باشند. مارتینز کارو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت با نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال پرداختند. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ، یک پیش‌نیاز بسیار مؤثر در موفقیت تحول دیجیتال است. تحول دیجیتال از طریق فرهنگ سازمانی دیجیتال بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. بروتی^۳ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به شناسایی چالش‌های تحول دیجیتال پرداختند. این پژوهش با رویکرد اکتشافی و از طریق مصاحبه با ۶۰ نفر از جامعه آماری پژوهش جمع‌آوری شد و با استفاده از نرم‌افزار ان‌وی‌وو^۴ مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، چالش‌ها در سه دسته قرار می‌گیرند. دسته اول با نام "فرهنگ و مهارت"

1. Gürkan & Çiftci
2. Martínez-Caro
3. Brunetti
4. NVivo

شامل سه زمینه راهبردی شامل: آموزش دیجیتال، استعدادها و فرهنگ دیجیتال. ستون دوم با عنوان "زیرساخت‌ها و فناوری‌ها" شامل زمینه‌های: نیاز به اطلاعات، تعامل و هوش مصنوعی و دسته سوم با نام "اکوسیستم". هارتل و هس (۲۰۱۷) در پژوهشی به شناسایی ارزش‌های فرهنگی پیش‌نیاز تحول دیجیتال پرداختند. این مطالعه با رویکرد کیفی و روش دلفی از طریق مصاحبه با ۲۵ کارشناس صنعتی و محققین دانشگاهی ماتریس فرهنگی زیر را طراحی نمودند. یافته‌های پژوهش بر فرهنگ انعطاف‌پذیری در موفقیت تحول دیجیتال تأکید می‌کند.

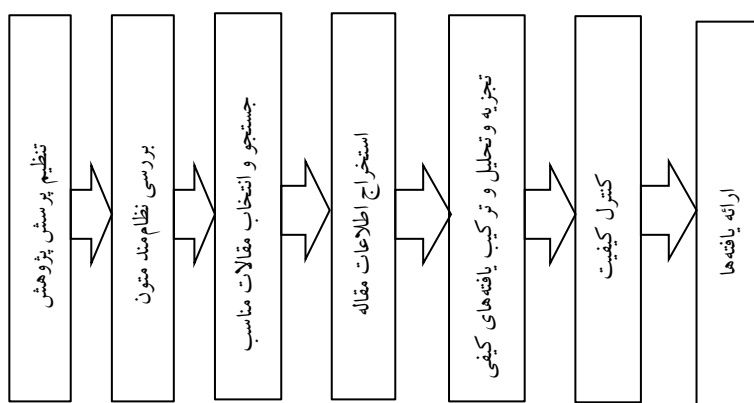
در ادبیات موضوع به اهمیت و ضرورت به کارگیری تحول دیجیتال در عصر برای سازمان‌ها و کسب و کارها به کرات اشاره شده است. تعداد زیادی از تحقیق‌های مطرح شده به بررسی و شناسایی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال پرداخته‌اند که تقریباً در تمامی این تحقیق‌ها به عوامل فرهنگی به عنوان یک پیش‌نیاز بسیار مهم اشاره شده است. تعدادی از تحقیق‌های مطرح شده با رویکرد کمی به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. از نظر محقق باتوجه به تأثیر زیاد عامل فرهنگ در پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال، ارائه نقشه راهی برای جاری‌سازی فرهنگ مورد نیاز برای تحول دیجیتال می‌تواند نتایج مثبتی برای سازمان‌ها در کشور داشته باشد. باتوجه به آنچه تاکنون گفته شد و با در نظر گرفتن تحقیق‌های اندک در زمینه تدوین نقشه راه می‌توان ضرورت‌های پژوهش حاضر را به صورت زیر برشمرد: ۱. اهمیت ارائه نقشه راه باتوجه به پویایی‌های عصر دیجیتال و متأثر شدن سازمان‌ها از این ویژگی‌ها، ۲. عدم هم‌راستایی با تغییرات محیط در عصر حاضر منجر به حذف و نابودی سازمان‌های سنتی می‌گردد، ۳. باتوجه به اینکه بیشتر مطالعات نظامند در زمینه تحول دیجیتال در کشورهای پیشرفته انجام شده است، برای درک بهتر این پدیده اجرای پژوهشی باتوجه به شرایط فرهنگی و بومی جامعه ایرانی ضرورت دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی و از نظر نوع کیفی و به‌طور مشخص از نوع فراترکیب است. فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه جهت ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌پذیرد (نیه^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). فراترکیب فرایند تحقیق، ارزیابی، ترکیب و تفسیر دقیق هر دو دسته تحقیقات

1. Nye

کمی و کیفی می‌باشد (کاتالانو^۱، ۲۰۱۳). نقطه قوت روش فراترکیب، در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. به اعتقاد زیمر، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با پرسش پژوهش ساخته می‌شود (زیمر^۲، ۲۰۰۶). در راستای روش شناسی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو^۳ (۲۰۰۶) استفاده شده است. خلاصه‌ای از این مراحل در شکل (۱) نشان داده شده است.



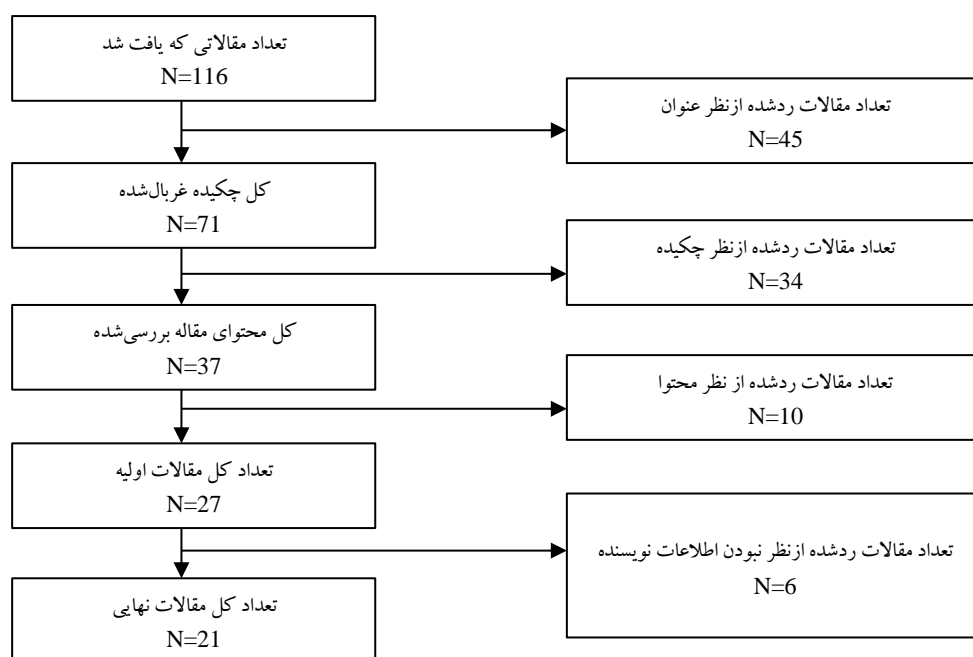
شکل ۱. گام‌های فراترکیب (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۶)

گام اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش: مؤلفه‌های پژوهش شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How) است که بر این اساس سؤال اصلی پژوهش شکل گرفت: فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال چگونه است؟

1. Catalano
2. Zimmer
3. Sandelowski & Barroso

گام دوم: بررسی نظام مند متون: جامعه آماری پژوهش را کلیه اسناد علمی، گزارش های پژوهشی، پایگاه های داده، مجلات داخلی و خارجی در خصوص فرهنگ دیجیتال تشکیل دادند. پژوهش شامل ۷ کلیدواژه بوده است که در پایگاه های Science Direct، Emerald، Springer، Scopus، Google Scholar و JSTOR جستجو شد. این بررسی و جستجو در پایگاه های معتبر داخلی و خارجی تا ابتدای سال ۲۰۲۱ تمام مقالات مورد بررسی را شامل شده است. در مورد موضوع فرهنگ سازمانی مورد نیاز تحول دیجیتال کلیدواژه اصلی فرهنگ دیجیتال برای جستجوی مقاله های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتیجه جستجو شامل ۱۱۶ مقاله، کتاب، پایان نامه و گزارش های نهادهای مرتبط با این حوزه بود.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله های مناسب: برای انتخاب مقاله های مناسب براساس الگوریتم مشاهده شده در شکل (۲) مؤلفه های مختلفی از قبیل: عنوان چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. در نهایت تعداد ۲۷ مقاله با بررسی دقیق متن ها انتخاب شد و پس از اعمال روش CASP (ارزیابی منتقدانه) تعداد ۲۱ مقاله به عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله های نهایی

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله: اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل: نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها: در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در بررسی اتمام بررسی و کدگذاری اولیه هر یک از مقالات منتخب، کدهای اولیه استخراج شده و پس از کدگذاری باز کدگذاری محوری آغاز شد. ابتدا مقالات منتخب مطالعه شدند و سپس مفاهیم و کدهای مرتبط شناسایی و ذیل برجسب موردنظر مشخص شد. براساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقالات، ۲۱ مقاله نهایی انتخاب شد و در مجموع ۷ مقوله، ۲۵ مفهوم ۱۱۹ کد برای فرهنگ سازمانی موردنیاز برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال کشف و برجسب گذاری شد. یافته‌ها در این مرحله نشان داد که در مطالعات گذشته و پیشین تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هر یک از مطالعات پیشین به جنبه خاصی از فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال توجه داشته‌اند. در ادامه در جدول (۱) و برای رعایت اختصار به کدها، مفاهیم و مقوله‌های لایه زیرساخت همراه با منابع استخراجی به‌عنوان نمونه اشاره شده است.

جدول ۱. مقوله، مفاهیم و کدهای استخراج شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع
توسعه منابع زیرساختی	زیرساخت دیجیتال سازمان	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات باثبات، به‌روز و قابل‌اتکا	بالاکریشنان و داس ^۱ (۲۰۲۰)، هارتل ^۲ (۲۰۱۹)، چانیاس ^۳ و همکاران (۲۰۱۹)
		پشتیبانی زیرساخت فناوری اطلاعات از راهبرد دیجیتال	گورکان و کیفیتکی ^۴ (۲۰۲۰)، چانیاس و همکاران (۲۰۱۹)
		توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات برای دسترسی کارکنان به اطلاعات از طریق اپلیکیشن‌ها	گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)، بالاکریشنان و داس (۲۰۲۰)

1. Balakrishnan & Das
2. Hartl
3. Chanias
4. Gürkan & Çiftci

مقوله	مفهوم	کد	منبع
توسعه منابع زیرساختی	زیرساخت فناوری های نوین کشور	پهنای باند	نایاک (۲۰۱۷)، برونٹی و همکاران (۲۰۲۰)
		سرعت اینترنت	نایاک (۲۰۱۷)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)
		فیلترینگ	نایاک (۲۰۱۷)، برونٹی و همکاران (۲۰۲۰)
		قوانین و مقررات موجود	نایاک (۲۰۱۷)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)
منابع مالی	تخصیص بخشی از بودجه برای ارتقا فرهنگ	اتفاقات ناگهانی از قبیل قطع یکباره سیستم	برونٹی و همکاران (۲۰۲۰)
		تخصیص مجدد تخصیص منابع	برونٹی و همکاران (۲۰۲۰)، اسچالمو ^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، هارتل (۲۰۱۹)
		ارزیابی بار مالی برنامه های فرهنگی	برونٹی و همکاران (۲۰۲۰)
		حفظ حریم خصوصی افراد در کار با رسانه های اجتماعی و فناوری های نوین	زاویی و سویسی ^۲ (۲۰۲۰)، بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)
امنیت دیجیتال	داشتن امنیت در استفاده از پلتفرم های فناوری های نوین	آگاهی به هنجارهای اجتماعی جهت به کارگیری فناوری های نوین	بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)
		تحلیل داده های مشتریان به عنوان منابع اطلاعاتی-ارتباطی	گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)، زاویی و هارشاک ^۳ و همکاران (۲۰۱۳)، برگهوس و بک ^۴ (۲۰۱۶)، چایناس و همکاران (۲۰۱۹)، ورتز ^۵ و همکاران (۲۰۲۰)
		تهیه پروفایل مشتریان بر مبنای داده های موجود	هارشاک و همکاران (۲۰۱۳)، ورتز و همکاران (۲۰۲۰)، تیچرت ^۶ (۲۰۱۹)
		اطلاعاتی	مدیریت داده

- Schallmo
- Zaoui & Souissi
- Harshak
- Berghaus & Back
- Weritz
- Teichert

مقاله	مفهوم	کد	منبع
	مدیریت داده	ارائه ابزارهای تحلیلی برای شناسایی فرصت‌های به دست آمده از داده‌ها	هارشاک و همکاران (۲۰۱۳)، برگهوس و بک (۲۰۱۶)، جنتی و هیوارینن ^۱ (۲۰۱۸)، چایناس و همکاران (۲۰۱۹)
		توانایی تبدیل داده‌ها به رهنمودهای عملی برای سازمان	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، جنتی و هیوارینن (۲۰۱۸)، چایناس و همکاران (۲۰۱۹)
توسعه منابع اطلاعاتی	آمادگی فناوریانه	پذیرش همکاری انسان و ماشین (فناوری)	تراشکینا ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، نایاک (۲۰۱۷)
		درک همکاری انسان و ماشین (فناوری)	تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، نایاک (۲۰۱۷)
	سهولت استفاده از فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال	زاویی و سویسی (۲۰۲۰)، هارتل (۲۰۱۹)	
	تمایل به پذیرش فناوری‌های نوین جدید در کار	راولز و برون ^۳ (۲۰۱۷)، هارتل (۲۰۱۹)	
توسعه منابع انسانی و مدیریتی	آموزش و یادگیری دیجیتال	دارا بودن مهارت‌های دیجیتال جهت به کارگیری فناوری‌های نوین	زاویی و سویسی (۲۰۲۰)، هارتل (۲۰۱۹)، نایاک (۲۰۱۷)
		آموزش اعضای سازمان درباره نقش‌ها و انتظارات از فعالیت‌های فرهنگی	تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، اسدالمراجی ^۴ و همکاران (۲۰۲۰)
		آموزش کارکنان برای درک اهمیت تحول دیجیتال	تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، زاویی و سویسی (۲۰۲۰)، مارتینز کارو و همکاران (۲۰۲۰)
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان	زاویی و سویسی (۲۰۲۰)، برون تی و همکاران (۲۰۲۰)
		آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران	تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، وی ^۵ و همکاران (۲۰۱۷)

1. Jäntti & Hyvarinen
2. Trushkina
3. Rowles & Brown
4. Asad Amrajji
5. Vey

مقاله	مفهوم	کد	منبع
توسعه منابع انسانی و مدیریتی	آموزش و یادگیری دیجیتال	ایجاد فضای یادگیری در سازمان	ورتز و همکاران (۲۰۲۰)، اسپچالمو و همکاران (۲۰۱۷)
		سرمایه گذاری در یادگیری	اسپچالمو و همکاران (۲۰۱۷)، برونتی و همکاران (۲۰۲۰)
		تهیه برنامه های آموزشی در جهت بهبود همکاری اعضای سازمان	برونتی و همکاران (۲۰۲۰)، تراشکینا و همکاران (۲۰۱۹)، هارتل (۲۰۱۹)
		ترویج یادگیری مستمر	ورتز و همکاران (۲۰۲۰)، زاوی و سویسی (۲۰۲۰)، اسپچالمو و ویلیام (۲۰۱۸)
		تقویت روحیه یادگیری	اسپچالمو و همکاران (۲۰۱۷)، تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)
	بهبود مدیریت	ایجاد محیط یادگیرنده درون و برون سازمانی	تراشکینا و همکاران (۲۰۲۰)، زاوی و سویسی (۲۰۲۰)
		کار کردن مدیران شرکت در اداره ای باز و در کنار سایر کارمندان	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، هارتل و هس (۲۰۱۷)
		تمرکز بر مدیر عامل به عنوان آغازگر	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، اسپچالمو و همکاران (۲۰۱۷)، جنتی و هیوارینن (۲۰۱۸)
		فراهم سازی منابع کافی جهت پیاده سازی برنامه های فرهنگی	هارتل و هس (۲۰۱۷)، بالاکریشنان و داس (۲۰۲۰)
		تمایل مدیریت برای شروع برنامه های فرهنگی	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، وی و همکاران (۲۰۱۷)
	هدایت فعالیت های فرهنگی موجود توسط مدیریت	اسپچالمو و همکاران (۲۰۱۷)، مارتینز کارو و همکاران (۲۰۲۰)	
	تمایل مدیر به پذیرش خطر و ریسک در تحول دیجیتال	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، بالاکریشنان و داس (۲۰۲۰)	

مقوله	مفهوم	کد	منبع
ساختار سازمانی	محیط کار دیجیتال	فراهم کردن محیط کاری جذاب و شاد	هارتل و هس (۲۰۱۷)
		محیط کاری غیر رسمی با کنترل کمتر و استفاده از ابزار دیجیتال برای وظایف احتمالی	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، اسچالمو و همکاران (۲۰۱۷)،
		تمرکز بر جو سازمانی دیجیتالی در محیط سازمان	وی و همکاران (۲۰۱۷)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)، جنتی و هیوارینن (۲۰۱۸)
		ادراک کارکنان از حمایت مدیریت از دیجیتالی شدن در سازمان	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)
		ادراک کارکنان از محیط کاری حامی تحول دیجیتال	هارتل و هس (۲۰۱۷)، بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)
		فراهم سازی بستر مناسب برای ایده پردازی دیجیتال	اسچالمو و همکاران (۲۰۱۷)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)
		تدوین برنامه مشخص جهت جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان از طریق بهبود تجربه استفاده از فناوری اطلاعات	برگهوس و بک (۲۰۱۶)، وی و همکاران (۲۰۱۷)
		بهبود مستمر فرایندهای سازمانی با استفاده از فناوری های نوین	بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)، اسچالمو و همکاران (۲۰۱۷)،
		طراحی محیط فیزیکی مشوق مشارکت	وی و همکاران (۲۰۱۷)
		تغییر سیلوهای سازمانی	
شکستن سلسله مراتب	جنتی و هیوارینن (۲۰۱۸)، سیچویز و همکاران (۲۰۲۰)		
شکل دهی مجدد مرزهای سازمان	بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)		
ساختار مبتنی بر مشارکت	جنتی و هیوارینن (۲۰۱۸)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)،		
تقویت تصمیم گیری فراوظیفه ای نه سیلویی	جنتی و هیوارینن (۲۰۱۸)، بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)		
توسعه شرح شغل در حوزه فعالیت های اجرایی تحول دیجیتال	بورچاردت و مایش (۲۰۱۹)، بالا کریشنان و داس (۲۰۲۰)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)		

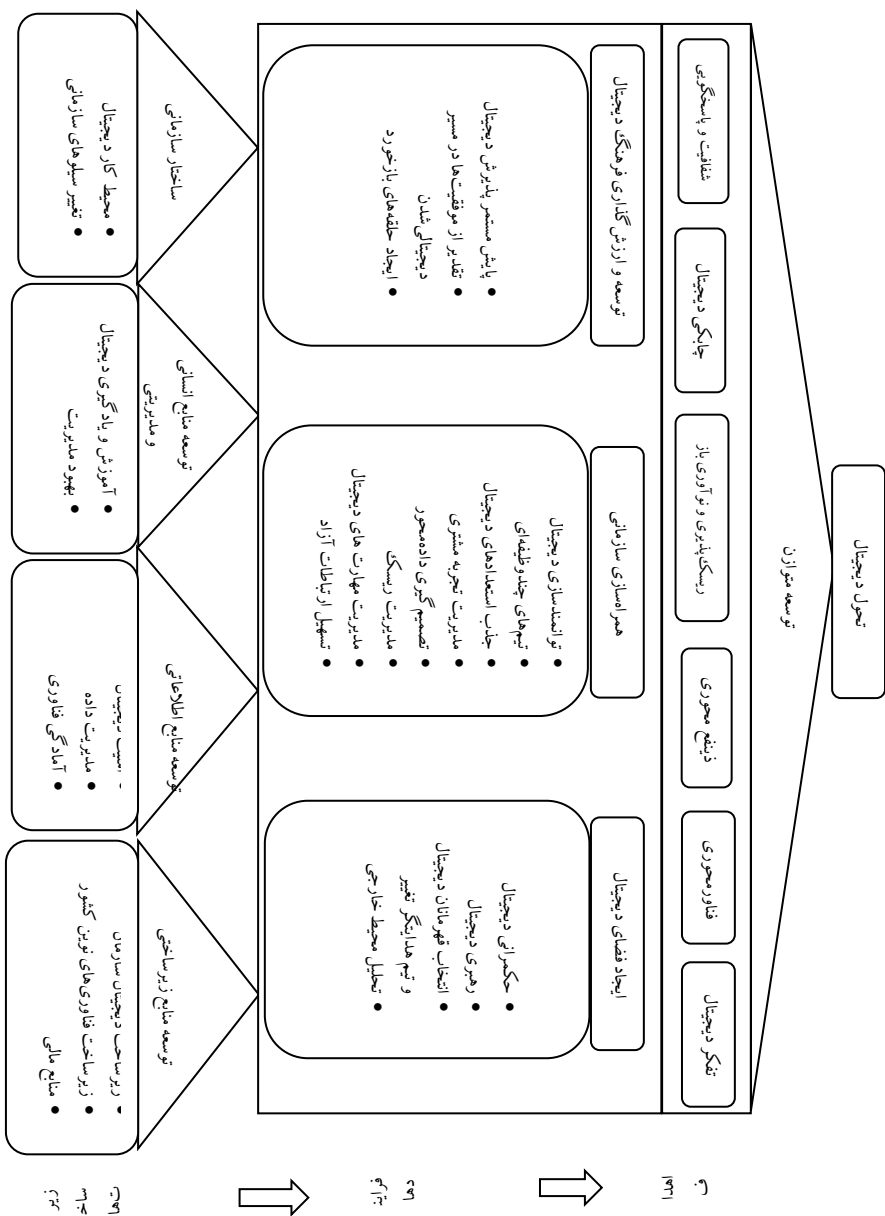
گام ششم: حفظ کنترل کیفیت: محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر استفاده نموده است و نتایج را با استفاده از شاخص کاپا مورد سنجش قرار داده است. شاخص کاپا زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخگویان را رتبه بندی می کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه دهنده را داریم؛ استفاده می شود. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد، نشان می دهد که توافق بین رتبه دهندگان وجود دارد. ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اسپاس پی اس اس مقدار ۰٫۸۸۴ بود که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) (جنسن و آلن^۱، ۱۹۹۶) بالاتر بود. بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد می شود و استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

گام هفتم: ارائه یافته ها: بعد از تأیید کیفیت یافته های استخراجی نقشه راه فرهنگ سازمانی موردنیاز برای پیاده سازی تحول دیجیتال در شکل (۳) ارائه شده است.

بحث و نتیجه گیری

بررسی ادبیات موجود در حوزه فرهنگ دیجیتال حاکی از آن است که اکثر پژوهش های انجام شده به نحوی طبقه بندی خاصی از ارزش ها و باورها و اهداف فرهنگ دیجیتال را دربرمی گیرند. به نحوی که بیشتر پژوهش های انجام شده به شناسایی عوامل مؤثر یا موانع و چالش های فرهنگ موردنیاز تحول دیجیتال و تأثیر آن بر موفقیت تحول دیجیتال و یا عوامل سازمانی از قبیل عملکرد سازمانی پرداخته اند. تاجایی که در بررسی ادبیات موجود مشخص شد، هیچ پژوهشی به ارائه نقشه راه برای جاری سازی فرهنگ سازمانی موردنیاز تحول دیجیتال نپرداخته است. علی رغم اهمیت موضوع دیجیتال در عصر کنونی و با وجود استقبال سازمان های داخلی و خارجی از این جایگاه، خلأ وجود نقشه راه برای فرهنگ سازمانی موردنیاز مشاهده شد.

هدف پژوهش حاضر، ارائه نقشه راه جاری سازی فرهنگ سازمانی موردنیاز برای تحول دیجیتال می باشد. محقق با استفاده از روش فراترکیب بر مبنای تحلیل اسناد و ادبیات موجود نشان داد که نقشه راه استخراجی دربرگیرنده سه لایه زیرساخت، فرایندها و اهداف می باشد. نقشه راه، نه تنها سبب پیاده سازی



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

فرهنگ دیجیتال به شیوه‌ای ساختارمند می‌شود، بلکه به سازمان امکان می‌دهد موقعیت فعلی خود را با اقدامات فرهنگ دیجیتال بسنجد و برنامه‌های عملی مناسبی را برای دستیابی به سطوح بالاتر تحول دیجیتال تدوین کند. یافته‌های پژوهش به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا بتوانند درخصوص اینکه بر چه فرایندهایی، چگونه و در چه مراحل از پروژه تمرکز کنند، تصمیم بهتری بگیرند. در نقشه راه استخراجی سه لایه در نظر گرفته شده است.

لایه اول: لایه اهداف، بالاترین لایه در نقشه راه است و می‌تواند از انگیزه‌های داخل و خارج سازمان ناشی شده باشد. این لایه دربرگیرنده ۶ مؤلفه: تفکر دیجیتال، فناوری محوری، ذی‌نفع محوری، ریسک‌پذیری و نوآوری باز، چابکی دیجیتال، شفافیت و پاسخگویی می‌باشد (ارزش‌های فرهنگ دیجیتال).

لایه دوم: لایه میانی یا فرایندهای فرهنگی تمام پاسخ‌ها و راه‌های ممکن برای رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد. این لایه دربرگیرنده، ایجاد فضای دیجیتال، همراه‌سازی سازمانی و توسعه و ارزش‌گذاری فرهنگ دیجیتال می‌باشد. هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز دربرگیرنده ابعادی هستند که در نقشه راه نشان داده شده‌اند. با توجه به اهمیت ذهنیت دیجیتالی داشتن برای دستیابی به تحول دیجیتال به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود از فعالیت‌های دیجیتال در کل سازمان حمایت کنند و منابع لازم را برای پیاده‌سازی فراهم کنند. در این راستا می‌توان از برنامه‌های آموزشی برای آشنایی و درک تحول دیجیتال برگزار نمایند. پیشنهاد می‌شود شورای فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان تشکیل شود و نقش‌های جدید مورد نیاز برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال تعریف و تعیین شود. پیشنهاد می‌شود در راستای جذب و توسعه استعدادها دیجیتال که از ابزارهای دیجیتال برخط (آنلاین) و بررسی سوابق افراد استفاده شود. محرک‌های انگیزشی و نحوه پاداش نیروی کار در تسهیل فرهنگ دیجیتال بسیار اثرگذار است. بنابراین در این راستا پیشنهاد می‌شود از پاداش و مزایایی استفاده شود که برای کارکنان جذابیت لازم را داشته باشند.

لایه سوم: لایه پایینی یا زیرساخت از شرایط و امکانات لازم برای پیاده‌سازی فرایندهای فرهنگی برای رسیدن به اهداف تشکیل شده‌اند و نشان‌دهنده منابع و توانایی‌های سازمان می‌باشند. این منابع دربرگیرنده ۴ مؤلفه: منابع زیرساختی، منابع اطلاعاتی، منابع انسانی و مدیریتی و ساختار سازمانی می‌باشند. پیشنهاد می‌شود بخشی از بودجه سازمان به صورت اختصاصی به فرهنگ‌سازی برای دستیابی به تحول دیجیتال تخصیص داده شود. زیرساخت لازم برای فناوری‌های نوین باید تدارک دیده شود و کارکنان و حتی

مدیریت با آموزش لازم را بینند تا حین پیاده‌سازی با ابهام روبه‌رو نبوده و حتی کارشکنی و مقاومت نداشته باشند.

براساس نتایج به‌دست آمده و در لایه زیرساخت، به ابعاد ساختار سازمانی و منابع مالی در پژوهش‌های بالاکریشان و داس (۲۰۲۰)، سیچویز و همکاران (۲۰۲۰)، بورچاردت و مسیح (۲۰۱۹) اشاره شده است. به منابع اطلاعاتی از قبیل: مدیریت داده، امنیت دیجیتال در پژوهش‌های برونتی و همکاران (۲۰۲۰)، زائویی و سویسی (۲۰۲۰)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)، چانیانس و همکاران (۲۰۱۹)، هارتل (۲۰۱۹)، نایاک (۲۰۱۷) اشاره شده است. به تعهد مدیریت ارشد و به‌صورت کلی توانایی و شایستگی مدیران در تحقیقات ورتز و همکاران (۲۰۲۰)، سیچویز و همکاران (۲۰۲۰)، وی و همکاران (۲۰۱۹)، برگهوس و بک (۲۰۱۶) اشاره شده است. در لایه فرایندها به شاخص‌های رهبری دیجیتال در پژوهش ورتز و همکاران (۲۰۲۰) پرداخته شده است. مهارت‌های موردنیاز عصر دیجیتال و توانمندسازی کارکنان با مهارت‌های نوین در پژوهش‌های اسدالمراجی و همکاران (۲۰۲۰)، وی و همکاران (۲۰۱۷)، نایاک (۲۰۱۷) اشاره شده است. به ارتباطات تسهیل‌کننده تحول دیجیتال در پژوهش هس (۲۰۱۷) اشاره شده است. بررسی مستمر فرهنگ دیجیتال در سطح سازمان و تعیین پاداش و مزایا برای تقویت آن در پژوهش‌های جنتی وهاوارین (۲۰۱۸)، اسچالمو و همکاران (۲۰۱۷)، هارشاک و همکاران (۲۰۱۳) اشاره شده است. به‌صورت کلی پژوهش‌های پیشین به صورت جزئی و بیشتر به شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی فرهنگ دیجیتال و اهمیت آن پرداخته‌اند و کمتر به نقشه راه پیاده‌سازی توجه شده است.

از آنجا که نقشه راه استخراج شده بر گرفته از ادبیات موضوع است، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌هایی از قبیل: مطالعه موردی در بستر داخلی کشور بومی‌سازی شود. با توجه به رویکرد کیفی پژوهش و عدم بررسی اعتبار نقشه راه استخراج شده به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با روش‌شناسی کمی نقشه راه استخراج شده را آزمون نمایند. پیشنهاد می‌شود با توجه به بستر و زیرساخت‌های لازم ارائه شده در این پژوهش امکان‌سنجی پیاده‌سازی نقشه راه فرهنگ دیجیتال در مورد مطالعه خاصی مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود نقشه راه استخراج شده در سازمان‌های دولتی و خصوصی به صورت مجزا به کار گرفته و نتایج باهم مقایسه شود.

منابع

- شامی زنجانی، مهدی؛ نبی، فراز و ایران دوست، شادی (۱۳۹۹)، **ناخدایی دیجیتالی: راهنمای تحول سازمان ها در عصر دیجیتال**، تهران: آریانا قلم.
- نبوتی، علی رضا (۱۳۹۸)، ارائه چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال در سازمان ها، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- Asad Amraji, E., Mohammadian, A., Rajab Zadeh Ghatari, A., & Shoar, M. (2020). A Digital Transformation Maturity Model Based on Mixed Method: Case Study of Pharmaceutical Companies. *Iranian Journal of Information Management*, 5(2), 48-69.
- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation?. *Strategic Change*, 29(5), 531-541.
- BANU, S. R. (2019). HR Digital Transformation. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(13), 946-951.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016, September). **Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study**. In MCIS (p. 22).
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 8(5), 221-238.
- Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change—examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, 84, 112-117.
- Capitani, G. (2018). **CIO's: Drivers or Followers of Digital Transformation?**. In CIOs and the Digital Transformation (pp. 69-83). Springer, Cham.
- Catalano, A. (2013). Patterns of graduate students' information seeking behavior: a meta-synthesis of the literature. *Journal of documentation*, 9(4), 68-83.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 12(5), 98-64.
- Genpact,. (2016). **Accelerating the Pace and Impact of Digital Transformation**. Harvard Business School Publishing. Retrieved from <https://hbr.org/sponsored/2016/11/accelerating-the-pace-and-impact-of-digital-transformation>.
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3, 56-67.
- Gürkan, G. Ç., & Çiftci, G. (2020). **Developing a supportive culture in digital transformation**. In Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems (pp. 83-102). Springer, Cham.

- Harshak, A., Schmaus, B., & Dimitrova, D. (2013). Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization. **Booz & Company, Strategy &, pwc**, 1, 1-15.
- Hartl, E. (2019). A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation. In AMCIS.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. **Journal of Decision Systems**, 27(sup1), 38-45.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016, September). **Digital Transformation Challenges**. In MCIS (p. 33).
- Iberdrola(2019). “Corporate culture in the digital era”, available at: <https://www.iberdrola.com/social-commitment/digital-transformation-and-corporate-culture>.
- Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2018). Approaching digitalization with business process management. **Proceedings of the MKWI**, 1725-1736.
- Jääntti, 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.
- Jensen, L, A and Allen. (1996). **Meta-Synthesis of Qualitative Findings, Qualitative Health Research**, 6 (4), pp. 553-560.
- 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).
- Nayak, S. (2017). Digital transformation roadmap (Doctoral dissertation).
- Nye, E., Melendez-Torres, G. J., & Bonell, C. (2016). Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis. **Review of Education**, 4(1), 57-79.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. **International journal of information systems and project management**, 5(1), 63-77.
- Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000). Digital transformation: the essentials of e-business leadership. McGraw-Hill Professional.
- Rowles, D., & Brown, T. (2017). **Building digital culture: a practical guide to successful digital transformation**. Kogan Page Publishers.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). **Handbook for synthesizing qualitative research**. springer publishing company.
- Schallmo, D. R., & Williams, C. A. (2018). **Roadmap for the Digital Transformation of Business Models**. In **Digital Transformation Now!** (pp. 41-68). Springer, Cham.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. **International Journal of Innovation Management**, 21(08), 1740014.

- Schiama, G., Carlucci, D., Lerro, A., Bigliardi, B., Dormio, A. I., & Galati, F. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. **Future Generation Computer Systems**, 91, 327-334.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. **Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis**, 67(6), 1673-1687.
- 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
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). **Industry 4.0: managing the digital transformation**. Springer.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. **International Journal of Advanced Corporate Learning**, 10(1).
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118-144.
- Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J. (2020). Exploring the Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects to Achieve Digital Maturity.
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. **Procedia Computer Science**, 175, 621-628.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. **Journal of advanced nursing**, 53(3), 311-318.