



Article history:  
Received 29 April 2025  
Accepted 3 June 2025  
Published online 6 August  
2025

## Transformational Human Resources Quarterly

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



Volume: 4, Issue: 14, pp: 75-90

### Development of a Digital Organizational Culture Framework for South Pars Gas Complex Employing a Thematic Analysis Approach

Behzad Khoshnood<sup>1</sup>, Ahmad Vedadi<sup>2\*</sup>, Naser Mirsepasi<sup>3</sup>

1. Department of Management and Economics, SR.C., Islamic Azad University, Tehran

2. Department of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, [Iran](#).

3. Department of Management and Economics, SR.C., Islamic Azad University, Tehran

#### Article Info

#### Abstract

**Article type:**  
*Qualitative &  
Quantitative  
Research*

**How to cite this  
article:**

Khoshnood, B.,  
Vedadi \*, A.,  
Mirsepasi, N.,  
Development  
of a Digital  
Organizational  
Culture Framework  
for South Pars  
Gas Complex  
Employing a  
Thematic Analysis  
Approach

Transformational  
Human  
Resources  
Quarterly, 4(14),  
75-90.

**Background and Objective:** In the context of the third millennium and continuous technological progress, organizations are increasingly adopting digitalization to effectively store, process, and capitalize on data. This study aims to develop a model of digital organizational culture for the South Pars Gas Complex Company, employing a thematic analysis methodology.

**Research Method:** The research utilized a thematic analysis approach, collecting data through semi-structured, in-depth interviews. The sample consisted of ten experts from the South Pars Gas Complex, with interviews conducted until thematic saturation was reached. An initial conceptual model was formulated subsequently through open and axial coding techniques.

**Findings:** The results revealed that digital organizational culture comprises two principal themes: observable behaviors and fundamental values and beliefs. Moreover, five organizing themes were identified: the digital workplace, digital leadership, relationships and communication, individual values, and collective values. These themes encompass a total of twenty-five core components.

**Conclusion:** A progressive and comprehensive digital organizational culture, founded on principles of collaboration, innovation, and continuous learning, can aid managers and researchers in better understanding and enhancing the digital workplace environment.

**Keywords:** Organizational Culture, Digital Organizational Culture, South Pars Gas Complex Company, Content Analysis Method



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

  
NUMBER OF FIGURES  
4

  
NUMBER OF TABLES  
0

  
NUMBER OF REFERENCES  
37

Corresponding author:

Email : [vedadi@iauctb.ac.ir](mailto:vedadi@iauctb.ac.ir)

ORCID: 0000-0003-1110-5281

## Introduction

Evidence indicates that for digital transformation to be effective, organizational culture must be adapted to incorporate the new demands of an expanding digital environment. This adaptation involves modifying organizational processes and routines accordingly. Some researchers also posit that organizations will encounter significant challenges in managing digital transformation if they do not ensure the preparedness of their capabilities and resources. Consequently, digital organizational culture plays a crucial role in aligning organizational readiness with the new business paradigm (Jen, 2021). In this regard, the significance of organizational culture as a fundamental component in the process of digital transformation is particularly noteworthy. The findings of this research can assist managers in identifying key obstacles and challenges, as well as driving forces, thereby facilitating informed guidance in digital transformation endeavors, the development of a digital organizational culture, and achieving greater success.

The South Pars Gas Complex, as a major enterprise comprising 13 operational refineries and an industrial power plant located along the Persian Gulf coast approximately 85 kilometers apart, serves as a pivotal player in the economic and energy sectors of the Middle East. As the entity responsible for utilizing the region's unique gas reserves, it must compete with other advanced industries across Gulf countries (such as Qatar, Kuwait, the UAE) and Iraq. Undoubtedly, this organization is experiencing ongoing changes and developments, particularly in the realm of digital technology. Responsible for delivering 75 percent of the nation's energy supply, the company must actively pursue sustainability and maintain its competitive edge through the adoption of modern technological solutions. Therefore, the central research question is: What is the model of digital organizational culture within the South Pars Gas Complex?

## Research Methodology

The study employed Braun and Clarke's (2006) thematic analysis methodology, using "theme" as the primary unit of analysis for the semi-structured interviews. The analytical process was iterative, involving an ongoing cycle of examining raw data and developing emerging codes. An inductive, data-driven approach—analogous to grounded theory methodology—was utilized to facilitate the organic emergence of themes from participant responses. Data collection consisted of in-depth interviews with ten experts in the field of SPGC, conducted until reaching theoretical saturation. Validation procedures included member checking and external audit processes.

## Findings

The data obtained in the initial phase were extracted from the disaggregated text. The fundamental concepts identified were categorized into three hierarchical levels: overarching themes, organizing themes, and basic themes, in accordance with the chosen analysis model. A total of 25 basic themes were synthesized from the texts and subsequently grouped into five disaggregated organizing themes. The findings indicate that the digital organizational culture within the South Pars Gas Complex comprises a structured framework, which includes two overarching themes—observable behaviors and values and beliefs—and five organizing themes: digital workplace, digital leadership, relationships and communication, individual values, and collective values—encompassing a total of 25 fundamental components.

## Conclusion

The findings indicate that the digital culture within this organization extends beyond mere technological utilization and encompasses a synthesis of operational behaviors and institutionalized values. These elements, through their interactive dynamics, facilitate the process of digital transformation. The employment of digital tools, process automation, and real-time data access exemplify the organization's technological maturity. Such indicators reflect active employee engagement in digital initiatives, establishing digitalization as an organizational norm. The capacity of management to adopt strategic perspectives on digital innovation and to endorse technological advancements underscores the pivotal role of organizational leadership as the primary catalyst for digital transformation. This underscores the importance of providing targeted training for managers in emerging technological domains and enhancing digital leadership competencies.

Furthermore, cross-departmental collaboration, transparency in feedback mechanisms, and the utilization of integrated platforms denote an open and agile communication culture. These characteristics are instrumental in augmenting organizational efficiency and expediting decision-making processes. The emphasis on individual responsibility for acquiring new technological skills and adapting to change signifies a culture committed to continuous learning. Concurrently, trust in digital systems and knowledge sharing reflect a collective ethos of cooperation and mutual support in digital transformation efforts. Overall, this research demonstrates that the digital organizational culture at the South Pars Gas Complex is dynamic and multi-faceted, encompassing technological, leadership, and human value dimensions.

The overarching themes represent observable behaviors within the digital organizational culture. These include the establishment of a digital workplace and technology-driven work practices. The adoption of hybrid work models—combining face-to-face and remote methods—enables the organization to leverage benefits from both approaches. Digital monitoring and evaluation mechanisms facilitate more precise performance oversight by managers. Additionally, the formation of work teams in virtual, in-person, or hybrid configurations promotes enhanced collaboration and interaction among team members. Ultimately, data-driven decision-making supports organizations in making more informed choices based on accurate analytics and real-time data.

Organizing themes pertain to digital leadership and the steering of the digitalization process. Leadership focused on organizational transformation and development empowers managers to guide the organization toward an innovative future through the creation of a compelling digital vision. Digital coaching further assists managers in supporting employees' learning processes and the development of digital competencies. Such leadership not only enhances organizational performance but also fosters a culture of learning and innovation within the organization.

Foundational themes relate to the core values and beliefs underpinning the digital organizational culture. Values such as autonomy, the freedom to act, immediate gratification, and a propensity for risk-taking demonstrate employees' aspirations for rapid career progression and digital skill development. Conversely, collective values—including collaboration, knowledge sharing, and honesty—contribute to cultivating a positive and cooperative work environment. Additional key characteristics, including a focus on continuous learning, diverse experiences, rapid responsiveness, adaptability, and flexibility, are vital for organizational success in the digital landscape.



شاپا: ۳۰۹۲-۷۱۹۶  
شاپای الکترونیکی: ۲۸۲۱-۲۳۰۴  
تاریخچه مقاله  
دریافت شده در تاریخ ۹ اردیبهشت ۱۴۰۴  
پذیرفته شده در تاریخ ۱۳ خرداد ۱۴۰۴  
منتشر شده در تاریخ ۱۵ مرداد ۱۴۰۴

## فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



دوره ۴، شماره ۱۴، صفحه ۹۰-۷۵

### طراحی مدل فرهنگ سازمانی دیجیتال در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی با رویکرد تحلیل مضمون

بهزاد خوشنود<sup>۱</sup>، احمد ودادی\*<sup>۲</sup>، ناصر میرسیاسی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

#### اطلاعات مقاله چکیده

**زمینه و هدف:** با ورود به هزاره سوم و پیشرفت‌های فن‌آرانه، هر سازمان در تلاش است تا با بهره‌گیری از دیجیتال سازی امور جاری خود، بتواند داده‌ها را ذخیره، پردازش و بهره‌گیری لازم نماید. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل فرهنگ سازمانی دیجیتال در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی با رویکرد تحلیل مضمون می باشد.

**روش تحقیق:** روش این پژوهش، تحلیل تم می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود. جامعه پژوهش ۱۰ نفر از افراد خبره در مجتمع گاز پارس جنوبی بودند که تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه انجام شد. سپس با کدگذاری باز و محوری، مدل اولیه طراحی گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی دیجیتال مشتمل بر ۲ مضمون فراگیر رفتارمشاهده پذیر، و ارزش‌ها و باورها، و پنج مضمون سازمان دهنده شامل محیط کار دیجیتال، رهبری دیجیتال، روابط و ارتباطات، ارزش‌های فردی و ارزش‌های جمعی با ۲۵ مولفه در قالب مضامین پایه می باشد.

**نتیجه‌گیری:** فرهنگ سازمانی دیجیتال پویا و پیشرفته بر پایه همکاری، نوآوری و یادگیری مداوم می‌تواند به مدیران و پژوهشگران در درک بهتر و بهبود فرهنگ سازمانی دیجیتال کمک نماید.

نوع مقاله:  
پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به مقاله:  
خوشنود ، ب،  
ودادی\*، ا،  
میرسیاسی، ن.

(۱۴۰۴) طراحی مدل  
فرهنگ سازمانی  
دیجیتال

در شرکت مجتمع گاز  
پارس جنوبی با رویکرد  
تحلیل مضمون

فصلنامه  
منابع انسانی  
تحول آفرین، ۴ (۱۴)،  
۷۵-۹۰

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی دیجیتال، شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، رویکرد تحلیل مضمون



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

\*نویسنده مسئول

ایمیل [vedadi@iauctb.ac.ir](mailto:vedadi@iauctb.ac.ir)

کد ارکید: 0000-0003-1110-5281

## مقدمه

در بسیاری از شرکت‌ها، فن‌آوری دیجیتال که به عنوان ترکیبی از اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و فن‌آوری‌های اتصال در نظر گرفته می‌شود، اساساً استراتژی‌های کسب و کار، قابلیت‌های شرکت‌ها، محصولات و خدمات، روابط کلیدی بین شرکتی را در شبکه‌های تجاری گسترده تغییر می‌دهند (توکلی‌راد، ۱۴۰۱). دیجیتال سازی به طور فزاینده، فعالیت‌های کسب و کار را متاثر ساخته و منجر به عرضه تولید و خدمات نوین و هم چنین قالب‌های جدید از روابط شرکتی با مشتریان و کارکنان شده است (راشینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در همین حال، دیجیتال سازی، فشاری بر روی شرکت‌ها وارد نموده تا استراتژی و فرصت‌های کسب و کار جدید را به شکلی نظام مند در مراحل آغازین بررسی کنند. همین امر؛ یعنی فن‌آموزی‌های نوین دیجیتالی، تغییرات مهمی در زمینه افراد، سازمان‌ها و جامعه، به دلیل حجم گسترده داده‌های دیجیتالی و در دسترس، پدید آورده است (مارتینز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). تحول دیجیتال در محیط کار، زمینه تغییر انتظارات کارکنان، تقویت ارتباط مستمر بین آنها و سامان دهی جدید در ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی، شیوه‌های حکمرانی، زیرساخت فن‌آوری و فرآیندهای عملیاتی خواهد بود (نبوتی، ۱۳۹۸). دیجیتال شدن فعالیت‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی را تغییر داده و نحوه چگونگی تعاملات کارکنان را متاثر ساخته و از این رو، فرهنگ سازمانی قبلی را تحت تاثیر یا به عبارتی بهتر، متحول ساخته است (گروور<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). ایسنسی<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) بعداً مفهوم فرهنگ سازمانی مرتبط با دیجیتال سازی را در قالب ۸ عنصر شامل همکاری میان وظیفه‌ای، چابکی داخلی، رهبری دیجیتال، نمره، هنجار، افق تحول فن‌آوری دیجیتال، رفتار، نگرش معرفی کرده است.

در این راستا، سازمان‌ها باید استراتژی تحول دیجیتال شرکتی را با افزودن شایستگی دیجیتال کارکنان، تغییر فرهنگ سازمانی به سوی دیجیتال سازی، ایجاد تیم رهبری دیجیتال سازی و جذب و نگه داشت افراد مستعد و غیره تدوین نمایند (چرنیاسکایا و یاخوونا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). در مطالعات دیگر عناصر دیجیتال مداخله کننده در تحول، عامل همکاری میان وظیفه‌ای، فرهنگ نوآوری دیجیتال، فرهنگ باز، تمرکز بر تجربه دیجیتال مشتری، انعطاف پذیری چابکی، ذهنیت دیجیتال، نظام اشتراک گذاری دانش، مهارت‌های دیجیتال کارکنان، جذب استعداد بیان شده است (فان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر گزارش‌ها نشان می‌دهند که برای تحول دیجیتال به شکل موفقیت آمیز، فرهنگ سازمانی می‌بایست به الزامات نوین یک محیط روبه رشد دیجیتال، مجهز شود و این کار با تغییر فرآیندها و روزمرگی‌های آن سازمان، صورت خواهد پذیرفت. همچنین برخی محققان معتقدند که سازمان‌ها در صورتی که آمادگی قابلیت‌ها و منابع را فراهم نسازند، با مشکلات جدی در زمینه مدیریت نمودن تحول دیجیتالی روبرو می‌شوند. از این رو، فرهنگ سازمانی دیجیتال، نقش حیاتی برای آمادگی سازمانی در راستای مدل کسب و کار جدید ایفا می‌کند (ژن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). در همین راستا اعتقاد بر این است که نقش فرهنگ سازمانی به عنوان یک کالبد مهم در تحول دیجیتال از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران کمک نماید تا موانع و چالش‌های اساسی از یک طرف و عوامل پیش برنده اهرمی از طرف دیگر را مشخص نمایند و تحول دیجیتال و ایجاد فرهنگ سازمانی دیجیتال را هوشمندانه هدایت نمایند و به موفقیت‌های بهتری دست یابند.

شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی در ابعاد یک ابر سازمان با ۱۳ پالایشگاه در حال تولید و یک واحد صنعتی نیروگاهی در ساحل خلیج فارس و به مسافتی قریب ۸۵ کیلومتر طول جغرافیایی، به عنوان محوری ترین فعالان حوزه اقتصاد و انرژی در سطح خاورمیانه، اکنون بر روی منبع منحصر به فرد گاز دنیا در حال فعالیت است و باید با پیشرفته ترین صنایع مشابه در کشورهای حاشیه خلیج (قطر، کویت، امارات و...) و عراق رقابت

1. Rashinger
2. Martinez
3. Grover
4. Isensee
5. Chernyavskaya & Yakhievana
6. Phan
7. Zhen

نماید و بدون تردید با تغییرات و تحولات نوین به ویژه در عرصه فن آوری دیجیتال مواجه است. این شرکت، متولی تامین ۷۵ درصد سید انرژی کشور است و به ناگزیر می‌بایست با بهره‌گیری از فن آوری روز دنیا، تلاش نماید تا حضور فعال و نهایتاً تولید پایدار خود را حفظ نماید. اینکه در زمینه و بستر این شرکت، عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی چیست، چه عواملی می‌تواند این شرکت را در تحول دیجیتال و فرهنگ سازمانی دیجیتال یاری رساند، بدون تردید از دغدغه‌ها و مسائل اساسی مدیران عالی این شرکت می‌باشد. این رو، سؤال اصلی تحقیق این است که مدل فرهنگ سازمانی دیجیتال در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی چگونه است؟

## مبانی نظری

فن آوری‌های دیجیتال تازه متولد شده عصر حاضر، علیرغم اینکه هنوز به درستی شناسایی نشده‌اند لیکن بر بستر زندگی و شیوه فعالیت‌ها و کسب و کارها، به سرعت اثر گذاشته است (آفتاب احمد<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). فن آوری دیجیتال به مجموعه‌ای از تکنولوژی‌ها اطلاق می‌شود که داده‌ها را به صورت اعداد دیجیتال (معمولاً صفر و یک) پردازش و ذخیره می‌کنند و امکان دسترسی آسان و سریع به اطلاعات را فراهم آورده و به بهبود کارایی و افزایش تولید در صنایع مختلف منجر شده‌اند؛ یعنی، تسهیل اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و ترویج نوآوری و خلاقیت (یارمحمدی، ۱۳۹۹). تحول دیجیتال سازمانی یعنی ایجاد قابلیت‌های سازمانی جدید که بتواند موفقیت سازمان را در عصر دیجیتال تضمین نماید (شامی زنجانی، ۱۳۹۷).

در دوره انقلاب سوم صنعتی (عصر دیجیتال - قرن ۲۰ ام)، محیط‌های کاری و طراحی از حیث زیرساخت‌های فن‌آورانه، سخت افزارها و نرم افزارها برای پشتیبانی از چشم اندازهای جدید و آینده کارسازمان‌ها، با عنوان محیط کار دیجیتال، تجدید نظر شده است (ویلیامز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸) و یکی از مفاهیم جدید در سازمان‌های درحال تحول دیجیتالی، محیط کار دیجیتال است (داویسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴). دیجیتالی شدن می‌تواند بطور مثال از ادغام اینترنت اشیا و خدمات در فرآیندهای صنعتی و ایجاد ارزش با تجزیه و تحلیل و مدیریت داده‌هایی که می‌توانند به عنوان منبع مزیت رقابتی مورد استفاده قرار بگیرند، رخ دهد (رچینگر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸). دیجیتال سازی به معنای ایجاد تغییر و تحول در نوع و مدل کسب و کار نیست، بلکه به معنای استفاده از فن‌آوری‌ها و داده‌های دیجیتال است که درآمد ایجاد کند، کسب و کار را رونق دهد، موجب تغییر و در فرآیندهای کسب و کار شود و محیطی را برای کسب و کار دیجیتالی فراهم کند (پاروی آینن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷).

دیجیتال سازی، اساساً ساختارهای سازمانی و فرآیندها را تغییر داده و شیوه‌های تعامل کارکنان با یکدیگر را متأثر ساخته است (گروور، ۲۰۲۲). ضرورت دیجیتالی سازی در سازمان‌ها تاجایی است که هودود<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸) در بخشی از مطالعات خود بیان نموده است: تبدیل محل کار به یک محیط کار دیجیتالی / مجازی، امروز برای سازمان‌ها و کسب و کارها یک گزینه "بهبتر است داشته باشید" نیست؛ بلکه درحال تبدیل شدن به یک رویه یا "باید داشته باشید" است، چرا که شرکت‌ها برای حفظ سهم بازار و مزیت رقابتی خود مجبور خواهند بود که دیجیتالی سازی بیشتری را به عنوان واکنشی به آنچه رقبا انجام می‌دهند، بپذیرند. دیجیتالی شدن تنها در مورد پیاده سازی فن‌آوری‌های جدید نیست، بلکه ایجاد تغییراتی در فرآیند کسب و کار، افراد و مفروضات زیربنایی است.

از طرفی، سازمان‌ها همواره به دنبال راه‌های بهتری برای انجام کارها هستند و استفاده از فن‌آوری‌های نوآورانه در عملیات آن‌ها سودمند بوده، ولی فن‌آوری‌های دیجیتال اساساً شیوه کار، نحوه مدیریت، محل کار، سازماندهی محصولات و نحوه ارتباط ما را تغییر می‌دهند. یک محیط کار دیجیتال امکان به اشتراک گذاری

8 . Aftab Ahmed

9 . Williams

10. Davison

.11Rechinger

12. Parviainen

13Huddod

فایل‌ها، یافتن پاسخ‌ها، حل مشکلات، مکان‌یابی اطلاعات و تخصص و بهره‌گیری از دانش جمعی مشتریان، شرکا و هم‌تایان را تقریباً در هر کجا فراهم می‌کند (دیو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳). همچنین محیط کار دیجیتال، بستری برای توجه به انتظارات کارکنان، ایجاد ارتباط دائم بین آنها و سازمان‌دهی در راستای ابعاد مختلف محیط‌های کاری، نظیر فرهنگ سازمانی، شیوه‌های حکمرانی، زیرساخت فن‌آوری و فرآیندهای عملیاتی خواهد بود (آتاران و کریکلند<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۹).

تحول دیجیتال به عنوان تغییری آشکار در عملکرد یک سازمان، عاملی است که در بقا و موفقیت آن نه تنها در سطح یک ابزار فن‌آورانه بلکه با چالش‌های انسانی و تحول فرهنگ سازمانی همراه شده و همچنان، مطالعات روی فرهنگ سازمانی دیجیتال، محور مباحث متخصصین امر است (تگو<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان‌ها به این آگاهی رسیده‌اند که موفقیت و استمرار فعالیت‌های آنان به ویژه در حوزه‌های مرتبط با مدیریت تغییر در گروه فرهنگ سازمانی است (هسیونگ<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰). فرهنگ می‌تواند از منظر سیاسی، فلسفی، جامعه‌شناسی و دیگر دیدگاه‌های مختلف تعریف شود. فرهنگ برنامه‌های ذهنی مشترکی است که اعضای یک گروه یا یک طبقه از مردم را از دیگری جدا می‌کند (هافستد<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی دیجیتال را مجموعه‌ای مشترک از مفروضات اساسی، ارزش‌ها، شیوه‌ها و مصنوعات که هدف آن‌ها پاسخگویی به چالش‌ها و الزامات ناشی از تحول دیجیتال است، می‌شناسیم (کنچت و هوند<sup>۱۹</sup>، ۲۰۲۲).

فرهنگ سازمانی دیجیتال از بافت سازمانی، چشم‌انداز و ارزش‌ها، ساختار سازمانی، مدیریت عملکرد، توسعه شایستگی کارکنان، تعاملات غیر رسمی و ... شکل می‌گیرد. دیجیتال سازی یک تغییر تحول‌گرایانه است که می‌تواند فرهنگ سازمانی را متاثر سازد. مولفه فرهنگ سازمانی با نقش حمایت‌گری در سازمان در استقرار تحول دیجیتال، نقش حیاتی و بااهمیتی ایفا می‌کنند. تطبیق فرهنگ با شیوه‌های جدید عامل موفقیت و پیروزی سازمان‌ها در فرآیند چالش برانگیز تحول دیجیتالی است (گورکان و کیفیتکی<sup>۲۰</sup>، ۲۰۲۰). تغییرات دیجیتال بعدی مستلزم مدل‌های کارآمد نوینی است تا ساختارهای سنتی را به تکاپو درآورد در نتیجه، شرکت‌ها نیاز به یک مبنای مستعد، ذهنیت خلاق و فرهنگ سازمانی متناسب دارند. در واقع، یک فرآیند موفقیت‌آمیز دیجیتال سازی نه تنها به نرم افزار وابسته است بلکه به کاربران هم وابسته خواهد بود (بلنگینی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی دیجیتال برخلاف فرهنگ سنتی سازمانی، مخاطبان خارجی را هدف قرار می‌دهد و از نزدیک با مشتریان و ذی‌نفعان در استفاده از فن‌آوری پیشرفته، پروژه‌های انعطاف‌پذیر و تیم‌های بسیار کارآمد همکاری می‌کند (استویانوف<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۹).

شرکت‌های بزرگ، فرهنگ سازمانی منحصر به فردی دارند که نحوه کار افراد، قوانینی که به آن پای بند هستند و رفتاری که از آنها پیروی می‌کنند را تعریف می‌کند، اما فرهنگ سازمانی دیجیتال مستلزم شیوه جدیدی از تفکر و آزادی عمل است که توسط نیازهای مشتری و توسعه رقبا هدایت می‌شود. آنها در قلب تغییرات کسب و کار، فرآیند دیجیتالی شدن و شتاب بخشیدن به نوآوری و توسعه فن‌آوری هستند (پرکین و آبراهام<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۷). فرهنگ دیجیتال در ابتدا به صورت بخشی، سپس به صورت پیش‌نیاز و نهایتاً به عنوان یک واقعیت کلیدی در فرآیند تحولات عصر دیجیتال مورد توجه بیشتری قرار گرفته است (فریکان<sup>۲۴</sup>، ۲۰۲۳). در تمامی تحقیقاتی که از سوی کین<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۶)، مت<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۵) و اوسوالد و کلینی میر<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۷) با محوریت تحول دیجیتال انجام شده، عامل فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان یکی از ابعاد استراتژیک موفقیت سازمان‌ها مورد تاکید قرار گرفته

14. Dave

15. Attaran &amp; Kirkland

16. Teguh

17<sup>1</sup>. Hsiung

18. Hofsted

19. Kencht &amp; Hund

20. Gurkan &amp; Ciftci

21. Blengini

22. Stoyanov

23. Perkin &amp; Abraham

24. Frican

25. Kean

26. Matt

27. Oswald &amp; Kelini mir

است (توکلی راد، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر، موفقیت در پیاده سازی تحول دیجیتال در سازمان منوط به فرهنگ سازمانی دیجیتال است (ایبردرولا<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۹).

### پیشینه پژوهش

بابانیا با زگیری (۱۴۰۳)، در مقاله ای با عنوان «بررسی اثرگذاری فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت های دیجیتال بر نوآوری» بیان کرد عناصر محوری در فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری های سازمان تاثیر معناداری دارد. شاطری (۱۴۰۲)، موضوع «بررسی موانع و راهکارهای پیاده سازی تحول دیجیتال در سازمان برنامه و بودجه کشور مبتنی بر انقلاب صنعتی چهارم» را در مقاله خود مورد توجه قرار داده است و بر سه بعد از چالش ها (پسران ها) که در پیاده سازی تحول دیجیتال براساس ارزیابی اعلام شده از سوی سازمان اداری استخدامی کشور و اداره فن آوری اطلاعات سازمان برنامه و بودجه در فراخوان جایزه دولت الکترونیک، اعلام شده، تمرکز کرده است. این حوزه های مانع ساز (پسران ها) شامل: ۱- بهبود در عملیات ۲- استعداد دیجیتال و ۳- سازمان پویا است. توکلی راد (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان «الگوی تحول دیجیتال سازمانی موفق» و به دنبال شناسایی عوامل مورد نیاز در تحقق موفقیت آمیز تحول دیجیتال سازمانی، تلاش نموده است و از این جهت برای نگارنده از اهمیت برخوردار است که فرهنگ دیجیتال به عنوان یکی از حوزه های کلیدی در تحول دیجیتال سازمانی شناخته می شود. شیرازی (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «ارائه نقشه راه جاری سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب» ارائه نموده است که بیان گر این است نقشه راه پیاده سازی فرهنگ سازمانی برای تحول دیجیتال شامل سه لایه زیرساخت، فرایندهای فرهنگی و اهداف است.

تگور<sup>۲۹</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی های فرهنگ سازمانی دیجیتال در پسا کووید ۱۹»، از میان ۶۳ مقاله مرتبط با فرهنگ سازمانی دیجیتال از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۲ و با استفاده از نرم افزار PPW و به روش ترکیبی، ماتریسی و تکنیک برازش منابع، نشان دادند که ویژگی های مرتبط با فرهنگ سازمانی دیجیتال واجد معیارهایی چون همکاری میان وظیفه ای، رهبری دیجیتال، فرهنگ نوآوری دیجیتال، مهارت های دیجیتال کارکنان، افق تحول فن آوری دیجیتال، مدیریت داده های دیجیتال، ریسک پذیری، قانون تجربه دیجیتال مشتری، چابکی انعطاف پذیری و ذهنیت دیجیتال است. آفتاب و همکاران (۲۰۲۲)، مطالعه ای با عنوان «نوآوری مدل کسب و کار، فرهنگ سازمانی دیجیتال و عملکرد بانک: نقش فن آوری های دیجیتال و ذهنیت مدیریت ارشد» را انجام دادند که موید یک چارچوب است که توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتالی و نوآوری در مدل های کسب و کار، گسترش ارزش فن آوری و دیجیتال سازی را پشتیبانی می کند و نهایتاً منجر به بهسازی (بهبود) عملکرد کسب و کار می شود.

کنچت (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «چگونه یک فرهنگ سازمانی دیجیتالی ایجاد کنیم: نتایج مطالعه موردی چندگانه»، انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد چه بینش هایی درباره ماهیت فرهنگ سازمانی دیجیتال مورد تایید است و نهایتاً تعریفی از فرهنگ سازمانی دیجیتال ارائه نمود. چهار فرض اساسی و ده ارزش مربوط به فرهنگ سازمانی دیجیتال مشخص گردید و از ابهامات فرهنگ سازمانی دیجیتال رمزگشایی شد. ژن<sup>۳۰</sup> (۲۰۲۱)، در تحقیقی با موضوع «رابطه فرهنگ سازمانی دیجیتال، قابلیت ها، آمادگی سازمانی و نوآوری، بررسی کارایی بنگاه های کوچک و متوسط در اقتصاد دیجیتالی» تلاش نمود تا نشان دهد تا چه اندازه آمادگی سازمانی می تواند میان قابلیت های دیجیتال و نوآوری دیجیتال و همچنین میان فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتالی، نقش میانجی را بازی کند. چرنیاوا اسکایا و یاخوونا (۲۰۲۱)، مطالعه ای با عنوان «فرهنگ همکاری دیجیتال به عنوان عنصری از تحول سازمان در زمینه دیجیتالی شدن» انجام دادند. هدف از این تحقیق راه یابی به حل مشکل جدی سازمان هایی است که با تحول دیجیتال سازمان مواجه هستند. بورکان<sup>۳۱</sup> (۲۰۲۱) بر اساس پژوهشی تحت عنوان «نقش قابلیت های پویا، مدل کسب و کار و فرهنگ سازمانی در تحول دیجیتال از یک

28. Iberdrola

29. Teguh

30. Zhen

31. Borcan



سازمان سنتی"، قصد داشت تاثیر قابلیت های پویا، مدل کسب و کار و فرهنگ سازمانی را بر فرایند تحول دیجیتال در یک سازمان سنتی بررسی و تحلیل نماید. در این فعالیت، میزان موفقیت در مسیر تحول دیجیتال، متاثر از سه عامل یاد شده بود. مارتینز<sup>۳۲</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "فن آوری دیجیتال و عملکرد سازمان: نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال" انجام داد و هدف وی و همکارانش این بود که چارچوب‌هایی که شرکت‌ها از طریق آن می‌توانند امتیاز و بهره از فن آوری دیجیتالی ببرند تا عملکرد خود را ارتقاء دهند، را شناسایی کنند.

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از تحلیل تم بهره گرفته شد و قبل از شروع به مرحله تحلیل داده ها، ابتدا واحد تحلیل مشخص گردید. واحد تحلیل کلمه، مضمون، اشخاص، رویداد و یا سند هستند که قابلیت کدگذاری و ساختن مقوله ها را دارند. از این رو «مضمون» به عنوان واحد تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تعیین شد. تحلیل تم روشی برای تحلیل داده های کیفی است و شامل جستجو پیرامون مجموعه ای از داده ها به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش دهی الگوها (تم های) تکرار شده است. تم ها، در واقع مهم ترین معنا و پاسخ مستتر شده در رابطه با سوالات پژوهش است (براون و کلارک<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۶). فرایند تحلیل تم شامل یک فراگرد رفت و برگشتی مداوم بین مجموعه ای از داده ها و کدهای ساخته شده است. تم ها را می‌توان به شیوه استقرایی (برخاسته از داده) و یا قیاسی (مبتنی بر تئوری) شناسایی کرد. در این پژوهش از مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل تم استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه های نیمه ساختار یافته بود و جامعه پژوهش ۱۰ نفر خبره در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی بودند. برای اعتبار یابی، از بازگشت به مصاحبه شوندگان و ممیزان بیرونی استفاده شد. جامعه تحقیق شامل خبرگان کلیدی و متخصصان موضوعی بود که دارای دانش عمیق و تجربه مستقیم در زمینه ابتکارات تحول دیجیتال این سازمان بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد تا اطمینان حاصل شود که دیدگاه‌های متنوعی از سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی پوشش داده می‌شود.

ویژگی‌های جامعه تحقیق شامل ۱۰ تا ۱۵ مدیر ارشد و میانی درگیر در اجرای استراتژی دیجیتال، متخصصان فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال، مسئول پیاده‌سازی فناوری‌های جدید، کارکنان عملیاتی که به طور روزمره از ابزارهای دیجیتال استفاده می‌کنند، بودند. معیارهای انتخاب جامعه آماری کیفی شامل حداقل ۵ سال سابقه کار در مجتمع گاز پارس جنوبی، مشارکت مستقیم در پروژه‌های دیجیتال یا ابتکارات تغییر فرهنگی، توانایی ارائه بینش‌های تجربی غنی درباره شیوه‌های سازمانی بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. حجم نهایی نمونه بر اساس تکرار اطلاعات تعیین شد تا اطمینان حاصل شود که تمام جنبه‌های فرهنگ دیجیتال به طور جامع پوشش داده شده‌اند.

### یافته‌ها

داده های استخراج شده در فاز اول از متن تفکیک شده استخراج شد. نمونه جدول استخراج شده کدها به شرح جدول ۱ آورده شده است. مفاهیم استخراج شده پایه بر اساس مدل تحلیل در سه سطح مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه دسته بندی شدند. جدول ۲ نشان دهنده مولفه های استخراج شده در این دسته بندی است. مجموع ۲۵ مضمون پایه از متن های خلاصه شد و در ۵ مضمون سازمانده تفکیک شده استخراج شد و در نهایت جدول ۲ شکل گرفت. در جدول ۳ فراوانی هر یک از مضامین بر اساس کد مضمون پایه آورده شده است

32. Martínez-Caro

33 . Braun & Clarke

جدول ۱. نمونه متن خلاصه و تفکیک شده

مضمون پایه	مضامین اولیه	متن خلاصه و تفکیک شده
محیط کار دیجیتال	شیوه‌های کاری فن‌آور محور	<p>به عنوان مدیر فناوری اطلاعات با ۸ سال سابقه در مجتمع گاز پارس جنوبی، محیط کار دیجیتال ما را می‌توان ترکیبی از فناوری‌های پیشرفته و فرهنگ یادگیری مستمر توصیف کرد. روزانه از سیستم‌های ERP پیشرفته، پلتفرم‌های اشتراک دانش و ابزارهای هوش تجاری برای تحلیل داده‌های عملیاتی استفاده می‌کنیم. این ابزارها به ویژه در دوره‌های افزایش تولید، امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر و دقیق‌تر را فراهم کرده‌اند.</p> <p>با این وجود، چالش اصلی ما مقاومت برخی همکاران قدیمی در برابر تغییر و نیاز به آموزش مستمر است. از زمانی که سیستم‌های دیجیتال را راه‌اندازی کرده‌ایم، شاهد بهبود چشمگیر در همکاری بین واحدی بوده‌ایم، به طوری که پروژه‌هایی که قبلاً ماه‌ها طول می‌کشید، اکنون در چند هفته به نتیجه می‌رسند. مدیریت ارشد از طریق اختصاص بودجه به پروژه‌های دیجیتال و شرکت در کارگاه‌های آموزشی، حمایت خود را نشان داده است.</p> <p>برای آینده، تصور می‌کنیم محیط کاری خواهیم داشت که تمام فرآیندها از طریق پلتفرم‌های یکپارچه و با کمترین مداخله انسانی انجام شود. پیشنهاد می‌کنیم دوره‌های آموزشی به صورت مستمر برگزار شود و سیستم‌های انگیزشی برای تشویق نوآوری‌های دیجیتال طراحی گردد. به نظر من، مهم‌ترین عامل موفقیت در تحول دیجیتال، تغییر نگرش کارکنان و ایجاد فرهنگ اعتماد به سیستم‌های دیجیتال است.</p>

جدول ۲. مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه فرهنگ سازمانی دیجیتال

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهنده	مضامین پایه
رفتار مشاهده پذیر	محیط کار دیجیتال	شیوه‌های کاری فن‌آور محور
		کار کردن ترکیبی (حضور و غیر حضوری)
		نظارت و ارزیابی دیجیتال
		تیم‌های کاری (تیم‌های مجازی/حضور/ترکیبی)
		فن‌آوری مصرف کنندگان
		تصمیم‌گیری داده‌گر
	رهبری دیجیتال	هدایت دیجیتال سازی
		رهبری تحول و توسعه سازمانی
		چشم انداز دیجیتالی سازمان
		مربی‌گری دیجیتال
	روابط و ارتباطات	رابطه با مشتریان (رابطه مستمر، تعاملی و چند جانبه)
		رابطه کارکنان با هم (رابطه نزدیک و همکارانه)
		رابطه با شرکا و همکاران (تعاملی و چند جانبه)
رابطه با ذی‌نفعان (تشکلهای مدنی)		

استقلال و آزادی عمل	ارزش های فردی	ارزش ها و باورها
رضایت فوری		
ریسک پذیری		
پیشرفت شغلی سریع		
شایستگی های دیجیتالی		
همکاری گسترده	ارزش های جمعی	
تسهیم دانش		
صداقت و نوآوری		
یادگیری و گستردگی تجربه		
اقدام سریع		
سازگاری و انعطاف		

جدول ۳. فراوانی مضمون سازمانده

فراوانی	مضمون پایه	ردیف
۶	محیط کار دیجیتال	
۴	رهبری دیجیتال	
۴	روابط و ارتباطات	
۵	ارزش های فردی	
۶	ارزش های جمعی	
۲۵		جمع

در ادامه و در فاز بعدی ماتریس مضامین بر اساس مضامین استخراج شده از جدول بالا ایجاد شد. این ماتریس نشان دهنده فراوانی هر یک از مضامین در ارتباط با سایر مضامین است. جدول ۴ فراوانی مضمون سازمانده را بر اساس ارتباط مضامین با یکدیگر به صورت ماتریسی نشان داده است.

جدول ۴. شبکه مضامین

ارزشهای جمعی	ارزشهای فردی	روابط و ارتباطات	رهبری دیجیتال	محیط کار دیجیتال	
				*	محیط کار دیجیتال
			*	۱۰	رهبری دیجیتال
		*	۸	۱۰	روابط و ارتباطات
	*	۹	۹	۱۱	ارزش های فردی
*				۱۲	ارزش های جمعی
	۱۱	۱۰	۱۰		

### نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی دیجیتال در مجتمع گاز پارس جنوبی از یک چارچوب ساختاریافته متشکل از دو مضمون فراگیر رفتارهای مشاهده پذیر و ارزش ها و باورها، و پنج مضمون سازمان دهنده محیط کار دیجیتال، رهبری دیجیتال، روابط و ارتباطات، ارزش های فردی و ارزش های جمعی با ۲۵ مؤلفه پایه تشکیل شده است. این یافته ها حاکی از آن است که فرهنگ دیجیتال در این سازمان تنها به استفاده از فناوری محدود نمی شود، بلکه ترکیبی از رفتارهای عملیاتی و ارزش های نهادینه شده است که در تعامل با یکدیگر، تحول دیجیتال را تسهیل می کند. استفاده از ابزارهای دیجیتال، اتوماسیون فرآیندها و دسترسی به داده های لحظه ای نشان دهنده بلوغ فناوریانه سازمان است. این شاخص ها بیانگر آن است که کارکنان به صورت عملی درگیر دیجیتالی سازی هستند و این امر به یک هنجار سازمانی تبدیل شده است.

توانایی مدیران در تفکر راهبردی دیجیتال و حمایت از نوآوری های فناوریانه نشان می دهد که رهبری سازمان، پیشران اصلی تحول دیجیتال است. این یافته بر ضرورت آموزش مدیران در حوزه های نوظهور فناوری و تقویت مهارت های رهبری دیجیتال تأکید دارد. همکاری بین بخشی، شفافیت در بازخورد و استفاده از پلتفرم های یکپارچه نشان دهنده فرهنگ ارتباطی باز و چابک این ویژگی ها می تواند کارایی سازمانی را افزایش دهد و تصمیم گیری ها را تسریع کند. از طرفی مسئولیت پذیری فردی در یادگیری فناوری های جدید و انطباق پذیری با تغییرات، نشان دهنده فرهنگ یادگیری مستمر است. از سوی دیگر، اعتماد به سیستم های دیجیتال و اشتراک گذاری دانش، بیانگر روحیه جمعی و همکاری در تحول دیجیتال است. این پژوهش نشان می دهد که فرهنگ سازمانی دیجیتال در مجتمع گاز پارس جنوبی، پویا و چندبعدی است و ترکیبی از فناوری، رهبری تحول گرا و ارزش های انسانی را دربرمی گیرد.

هم چنین مضامین فراگیر به رفتارهای مشاهده پذیر در فرهنگ سازمانی دیجیتال اشاره دارد. این رفتارها شامل محیط کار دیجیتال و شیوه های کاری فن آور محور هستند. کار کردن به صورت ترکیبی (حضور و غیرحضور) به سازمان ها این امکان را می دهد که از مزایای هر دو روش بهره مند شوند. نظارت و ارزیابی دیجیتال به مدیران کمک می کند تا عملکرد کارکنان را به صورت دقیق تری پایش کنند. هم چنین، تشکیل تیم های کاری به صورت مجازی، حضور یا ترکیبی، به افزایش همکاری و تعامل میان اعضای تیم کمک می کند. در نهایت، تصمیم گیری

داده‌محور به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بر اساس داده‌های واقعی و تحلیل‌های دقیق، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.

مضامین سازمانده به رهبری دیجیتال و هدایت فرآیند دیجیتال‌سازی اشاره دارد. رهبری تحول و توسعه سازمانی به مدیران این امکان را می‌دهد که با ایجاد یک چشم‌انداز دیجیتالی، سازمان را به سمت آینده‌ای نوآورانه هدایت کنند. مربی‌گری دیجیتال نیز به مدیران کمک می‌کند تا کارکنان را در فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های دیجیتالی یاری کنند. این نوع رهبری نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد یک فرهنگ یادگیری و نوآوری در سازمان می‌شود.

مضامین پایه به ارزش‌ها و باورهای موجود در فرهنگ سازمانی دیجیتال اشاره دارد. ارزش‌های فردی مانند استقلال و آزادی عمل، رضایت فوری و ریسک‌پذیری نشان‌دهنده تمایل کارکنان به پیشرفت شغلی سریع و توسعه شایستگی‌های دیجیتالی است. از سوی دیگر، ارزش‌های جمعی مانند همکاری گسترده، تسهیم دانش و صداقت، به ایجاد یک محیط کار مثبت و همکاری‌ها کمک می‌کنند. یادگیری و گستردگی تجربه، اقدام سریع و سازگاری و انعطاف‌پذیری از دیگر ویژگی‌های کلیدی هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در دنیای دیجیتال به خوبی عمل کنند.

نتایج این پژوهش با تحقیقات بابانیا بازگیری (۱۴۰۳) همخوانی دارد که بیان می‌کند عناصر محوری در فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری‌های سازمان تأثیر معناداری دارد. روابط مستمر و تعاملی با مشتریان و کارکنان، به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کند. شاطری (۱۴۰۲) بر موانع پیاده‌سازی تحول دیجیتال تأکید کرده و نشان می‌دهد که بهبود در عملیات و روابط میان کارکنان می‌تواند به تسهیل این فرآیند کمک کند. توکلی راد (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت فرهنگ دیجیتال در تحقق موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال تأکید کرده است. این نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال می‌تواند به عنوان یک محرک برای نوآوری و تغییر در سازمان عمل کند. چشم‌انداز دیجیتالی سازمان و مربی‌گری دیجیتال به مدیران کمک می‌کند تا کارکنان را در فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های دیجیتالی یاری دهند. این موضوع با نتایج شیرازی (۱۴۰۰) که نقشه راه پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی را بررسی کرده، همخوانی دارد. استقلال و آزادی عمل، همکاری گسترده و تسهیم دانش از جمله ارزش‌های کلیدی در فرهنگ سازمانی دیجیتال هستند که آفتاب و همکاران (۲۰۲۲) به این نکته اشاره کرده که توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری در مدل‌های کسب و کار، منجر به بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود. کنچت (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت ایجاد فرهنگ سازمانی دیجیتال تأکید کرده و به نتایج مثبتی که از این فرهنگ حاصل می‌شود، اشاره می‌کند.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، می‌توان پیشنهاد کرد که سازمان‌ها به پایش و ارزیابی مداوم فرهنگ سازمانی دیجیتال خود بپردازند تا بتوانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند و بهبودهای لازم را اعمال کنند. هم‌چنین تشویق به همکاری و تسهیم دانش میان کارکنان و ذینفعان می‌تواند به تقویت فرهنگ سازمانی دیجیتال کمک کند و به بهبود عملکرد سازمان منجر شود. سازمان باید به آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتالی کارکنان توجه کنند تا فرهنگ سازمانی دیجیتال به درستی پیاده‌سازی شود و کارکنان بتوانند به خوبی با تغییرات سازگار شوند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران به بررسی مضامین فرهنگ سازمانی دیجیتال در سایر سازمان‌ها و صنایع نیز بپردازند تا نتایج قابل‌تعمیم‌تری به دست آورند. ترکیب روش‌های کیفی و کمی می‌تواند به تحلیل عمیق‌تر و جامع‌تری از مضامین فرهنگی کمک کند. استفاده از مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌ها و تحلیل داده‌های موجود می‌تواند مفید باشد.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Aftab, A., Muhammad, K., Zeeshan, R., Nadia, N., & Muhammad, A. (2022). Business Model Innovation, Digital Organizational Culture, and Bank Performance: The Role of Digital Technologies and Top Management Mindfulness. *Journal of Management Info*, 9(2), 262-283. [DOI:10.31580/jmi.v9i2.2667](https://doi.org/10.31580/jmi.v9i2.2667)
- Attaran, M. (2017). The internet of things: Limitless Opportunities for business and society. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(1), 10-29. <https://articlegateway.com/index.php/JSIS/article/view/787>
- Babaniabazgiri, M. (2023). Studying the effect of digital organizational culture and digital capabilities on innovation. The 8th National Conference on Management and E-Commerce [In Persian]. <https://civilica.com/doc/2042432/>
- Borcan, L. (2021). The Role of Dynamic Capabilities, Business Model and Organizational Culture in the Digital Transformation of A Traditional Organization. *Management & Marketing*, XIX(1), 108-124. <https://ideas.repec.org/a/aio/manmar/vxixy2021i1p108-124.html>
- Chernyavskaya, S. A., & Yakhievna, F. (2021). Digital corporate culture is an element of the transformation of the organization in the context of digitalization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 3945. [doi:10.47750/cibg.2021.27.02.403](https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.403)
- Dave, M., Dave, M., & Shishodia, Y. S. (2013). Cloud Computing and Knowledge Management as a service: A collaborative approach to harness and manage the plethora of knowledge. *BVICAM's International Journal of Information Technology*, 5(2), 619-622.
- Davison, R., & Ou, C., (2014). Digital work in A Pre-Digital Organizational Culture. Twenty Second European Conference on Information System. ISBN 978-0-9915567-0-0
- Firican, D. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Culture Attributes to Enable Digital Transformation. *Sciendo*, 791-799. [doi:10.2478/picbe-2023-0073](https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073).
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. [doi:10.1016/j.im.2022.103639](https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639)
- Gürkan, G. Ç., & Çiftci, G. (2020). Developing a supportive culture in digital transformation. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (pp. 83- 102).
- Haddud, A. (2018). *Digital Workplace Management: Exploring Aspects Related to Culture, Innovation, and Leadership*. Eastern Michigan University, Ypsilanti, MI 48197 USA. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481807>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Hsiung, K. S., Colditz, J. B., & McGuier, E. A. (2021). Measures of Organizational Culture and Climate in Primary Care: a Systematic Review. *J GEN INTERN MED*. 36, 487-499. <https://doi.org/10.1007/s11606-020-06262-7>

- the Challenge of Technology. *Political Sociology of Iran*, 3(3), 800-822 [In Persian]. <https://www.doi.org/10.30510/psi.2021.316742.2691>
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720. [doi:10.3390/su13020720](https://doi.org/10.3390/su13020720)
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, p.122944. [doi:10.1016/j.jclepro.2020.122944](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944)
- Jones, C., & Czerniewicz, L. (2010). Describing or debunking? The net generation and digital natives. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(5), 317-320. <https://doi.org/10.1111/j.2729.2010.00379-1360.x>
- Knecht, J., & Hund, A. (2022). How to Establish a Digital Organizational Culture: Insights from a Multiple Case Study. *ECIS 2022 Research Papers*, 72. [https://aisel.aisnet.org/ecis2022\\_rp/72](https://aisel.aisnet.org/ecis2022_rp/72)
- Lanza Blengini, M.V. (2020). Explorative case study on the digital transformation of Austrian SMEs with digitalization in place, with a focus on their organizational culture/submitted by Maria Victoria Lanza Blengini (BODtoral dissertation, Universität Linz).
- 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, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G., Alfonso-Ruiz, F.J. (2020). Digital technologies and firm performance: the role of digital organizational culture. *Technological Forecasting & Social Change*, 154, 119962. [doi:10.1016/j.techfore.2020.119962](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962)
- Nabuti, A. R., Shami Zanjani, M., & Gholipour, A. (2018). Conceptualizing the digital workplace in organizations. The 16th International Conference on Management [In Persian]. <https://civilica.com/doc/996825/>
- 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. <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol5/iss1/5>
- Perkin, N., & Abraham, P. (2017) Building the Agile Business through Digital Transformation. Kogan Page.
- Phan, Y. L. (2021). Corporate Culture's Role on Digital Transformation, Lesson Learnt for Vietnam Businesses. In *International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy* (ICECH 2021) (pp. 81-88). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.009>
- Journal of Organizational Behavior Studies*, 10(3), 1-21 [In Persian]. [20.1001.1.23221518.1400.10.3.1.0](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1400.10.3.1.0)
- Stoianova, O., Lezina, T., & Ivanova, V. (2020). Corporate Culture: Impact on Companies' Readiness for Digital Transformation. In *International Conference on Digital Economy* (pp. 13-26). Springer, Cham. [doi:10.1007/978-3-030-64642-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64642-4_2)
- Tavakoli Rad, R., & Zargaran Khozani, F. (2022). Successful organizational digital transformation model. The 6th International Interdisciplinary Conference on Management and Engineering [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1620535/>
- Williams, I. (2011). Organizational readiness for innovation in health care: Some lessons from the recent literature. *Health Serv. Manag. Res*, ۲۴, ۲۱۸-۲۱۳. [DOI: 10.1258/hsmr.2011.011014](https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.011014)
- Yarmohammadi, A., Rahimi, F., & Khosravi, H. (2010). Human-Centeredness of the "Future of Work" in

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. Schirgi Eva (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

Shami Zanjani, M. (2010) Investigating the Status of Digital Culture in the Banking Industry. Tehran, Ansar Bank Publications [In Persian].

Shateri, Z., & Ali Ahmadi, A. R. (2022). Studying the obstacles and solutions to implementing digital transformation in the country's planning and budget organization based on the fourth industrial revolution. The 7th Conference on Advances in Organizational Architecture in Iran [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1902204/>

Shirazi, M., Yazdani, H. R., & Zarei Matin, H. (2011). Presenting a Roadmap for Implementing the Organizational Culture Required for Digital Transformation with a Meta-Synthesis Approach. *Quarterly*