



## Designing a Native Model of Organizational Technoculture in the Social Security Organization

**Rahim Mohammad Khani** 

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: r.m.khani8531@gmail.com

**Naser Seifollahi** \* 

\*Corresponding Author, Prof., Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: n\_seifollahi@uma.ac.ir

**Ghasem Zarei** 

Prof., Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: zareigz@gmail.com

**Mohammad Bashokouh** 

Prof., Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: mohammadbashokouh@gmail.com

### Abstract

#### Objective

Digital transformation in public organizations is widely recognized as a multidimensional process that extends far beyond the mere deployment of new technologies. It requires deep and sustained changes in organizational culture, shared meanings, values, and behavioral patterns. Within this context, the concept of *organizational technoculture*, understood as the dynamic interaction between technology and organizational culture, plays a decisive role in determining whether digital transformation initiatives succeed or fail. Despite the growing emphasis on digital government and smart public services, existing studies indicate that Iranian government organizations lack an indigenous, comprehensive, and context-sensitive model of organizational technoculture. This gap is particularly evident in the Social Security

---

**Citation:** Mohammad Khani, Rahim; Seifollahi, Naser; Zarei, Ghasem & Bashokouh, Mohammad (2026). Designing a Native Model of Organizational Technoculture in the Social Security Organization. *Journal of Public Administration*, 18(2), 425-453. (in Persian)

---



Organization, one of the largest and most complex service-providing institutions in the country, which operates under specific institutional, cultural, and structural conditions. Accordingly, the primary objective of this study is to design an indigenous model of organizational technoculture tailored to the Iranian Social Security Organization, with a specific emphasis on explaining its role in facilitating and realizing digital transformation within this organization.

### **Methods**

This study adopts a mixed-methods research design, combining qualitative and quantitative approaches, and is classified as non-experimental in terms of purpose, application, and data collection. In the qualitative phase, data were collected through library and document reviews, scholarly articles, and semi-structured interviews. A total of 20 participants, including university professors, senior and middle managers, information technology specialists, and digital transformation experts affiliated with the Social Security Organization, were interviewed between April and July 2025. These participants were drawn from Ardabil, East Azerbaijan, West Azerbaijan, and Tehran provinces and were selected using snowball sampling. The qualitative data analysis followed the grounded theory approach proposed by Strauss and Corbin (2014) and was conducted using Atlas.ti software through open, axial, and selective coding processes. In the quantitative phase, purposive sampling was employed to engage 35 experts and specialists. Data were gathered using a structured questionnaire developed based on the results of the qualitative phase. To examine the degree of agreement and consistency among experts, and to assess consensus regarding the extracted dimensions and relationships, the Kendall coefficient of concordance was applied. This procedure was used to support the validation of the proposed research model.

### **Results**

The findings are presented in the form of a paradigmatic grounded theory model of organizational technoculture. The central phenomenon of the model is identified as a “transformation in the semantic and operational pattern of the organization; from paper-based bureaucracy to data-based technoculture.” The analysis revealed several causal conditions contributing to this transformation, including technological pressures, the inefficiency of traditional administrative processes, and the rising expectations of stakeholders for faster and higher-quality services. Contextual conditions shaping the phenomenon included the bureaucratic structure of the organization, the diversity of its human resources, and the specific nature of its mission and responsibilities. Intervening conditions were identified as managers’ leadership styles, the level of organizational trust, and employees’ attitudes toward technology. Based on these conditions, several strategic actions were extracted, such as the development of digital human capital, the redesign of organizational structures and processes, the promotion of digital leadership, reform of incentive and reward systems, and the strengthening of digital interaction with stakeholders. The implementation of these strategies was associated with outcomes including the institutionalization of digital culture, increased productivity, improved service quality, and enhanced social trust.

**Conclusion**

The conclusions of this study indicate that the success of digital transformation in the Social Security Organization depends fundamentally on the deliberate and conscious management of organizational technoculture. Technological initiatives alone are insufficient unless they are accompanied by coherent cultural, structural, and behavioral changes. The indigenous model developed in this research provides a contextually grounded framework that can serve as a basis for policy-making, planning, and implementation of digital transformation initiatives in large Iranian government organizations.

**Keywords:** Culture, Social security organization, Technology, Techno culture.



## طراحی مدل بومی تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی

رحیم محمدخانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: r.m.khani8531@gmail.com

ناصر سیفاللهی\*

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: n\_seifollahi@uma.ac.ir

قاسم زارعی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: zareigz@gmail.com

محمد باشکوه

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: mohammadbashokouh@gmail.com

### چکیده

**هدف:** تحول دیجیتال در سازمان‌های عمومی، فقط فرایندی فناورانه نیست، بلکه مستلزم دگرگونی عمیق در الگوهای فرهنگی، معنایی و رفتاری سازمان است. در این میان، مفهوم «تکنوفرهنگ سازمانی»، به‌عنوان پیوندی میان فناوری و فرهنگ، در موفقیت یا ناکامی برنامه‌های تحول دیجیتال نقشی کلیدی ایفا می‌کند. با وجود اهمیت این مفهوم، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در سازمان تأمین اجتماعی، به‌عنوان یکی از نهادهای خدماتی بسیار بزرگ کشور، الگوی بومی و جامعی از تکنوفرهنگ سازمانی متناسب با ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و ساختاری کنونی وجود ندارد؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل بومی تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران با تأکید بر نقش آن در تحقق تحول دیجیتال است.

**روش:** این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی است که از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره پژوهش‌های غیرآزمایشی قرار می‌گیرد. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، بررسی کتابخانه‌ای، مطالعه مقاله‌ها و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از استادان دانشگاه، مدیران ارشد و میانی، کارشناسان حوزه فناوری اطلاعات و خبرگان تحول دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی، در استان‌های اردبیل، آذربایجان شرقی و غربی و تهران بود که در بازه زمانی فروردین

**استناد:** محمدخانی، رحیم؛ سیفاللهی، ناصر؛ زارعی، قاسم و باشکوه، محمد (۱۴۰۵). طراحی مدل بومی تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. *مدیریت دولتی*، ۱۸(۲)، ۴۲۵-۴۵۳.

تا تیرماه ۱۴۰۴ و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد (استراوس و کوربین، ۲۰۱۴) بود که با بهره‌گیری از نرم‌افزار اطلس تی و از طریق فرایند کدگذاری انجام شد. در بخش کمی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با مشارکت ۳۵ نفر از خبرگان و متخصصان انجام گرفت و داده‌ها از طریق پرسش‌نامه گردآوری شد. در این بخش، پس از استخراج یافته‌های کیفی، به منظور ارزیابی میزان توافق و سازگاری، بررسی اجماع نظر مصاحبه‌شوندگان و خبرگان و نیز اعتبارسنجی مدل پژوهش، از آزمون هم‌بستگی کندال استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش در قالب یک مدل پارادایمی تکنوفرهنگ سازمانی تبیین شده که مقوله محوری آن «تحول در الگوی معنایی و عملیاتی سازمان، از بوروکراسی مبتنی بر کاغذ به تکنوفرهنگ مبتنی بر داده» است. فشارهای فناورانه، ناکارآمدی فرایندهای سنتی و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان، مقوله‌های علی‌شناسایی شده بودند. عوامل زمینه‌ای عبارت بودند از: ساختار بوروکراتیک، تنوع نیروی انسانی و ماهیت مأموریت سازمان. عوامل مداخله‌گر شناسایی شده نیز سبک رهبری مدیران، سطح اعتماد سازمانی و نگرش کارکنان به فناوری بود. راهبردهای اصلی استخراج شده عبارت بودند از: توسعه سرمایه انسانی دیجیتال، بازطراحی ساختار و فرایندها، رهبری دیجیتال، اصلاح نظام انگیزشی و تقویت تعامل دیجیتال با ذی‌نفعان که در نهایت به پیامدهایی نظیر نهادینه‌شدن فرهنگ دیجیتال، افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت خدمات و تقویت اعتماد اجتماعی منجر می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** موفقیت تحول دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی، بیش از هر چیز، به مدیریت آگاهانه تکنوفرهنگ سازمانی وابسته است. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان مبنایی بومی برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای تحول دیجیتال در سازمان‌های بزرگ دولتی ایران استفاده شود.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان تأمین اجتماعی، فناوری، فرهنگ.

## مقدمه

تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین دگرگونی‌های سازمانی در عصر معاصر، فقط ناظر بر پیاده‌سازی فناوری‌های نوین نیست، بلکه مستلزم بازآفرینی الگوهای معنا، کنش و تعامل در درون سازمان‌هاست (دفولت و شوتن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که بسیاری از ابتکارهای دیجیتالی، با اینکه زیرساخت‌های فنی پیشرفته‌ای داشته‌اند، به‌دلیل غفلت از ابعاد فرهنگی و انسانی با شکست یا کارایی محدود مواجه شده‌اند (ستیان، سوپرابتو و پاندر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). این وضعیت نشان‌دهنده آن است که فناوری نه تنها یک ابزار فنی، بلکه پدیده‌ای اجتماعی - فرهنگی است که در تعامل مستمر با ارزش‌ها، باورها و هنجارهای سازمانی معنا می‌یابد (گوستافسون و وینریب<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). در این چارچوب، مفهوم تکنوفرهنگ سازمانی، به‌عنوان نقطه تلاقی فناوری و فرهنگ، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. تکنوفرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از الگوهای ارزشی، شناختی و رفتاری اطلاق می‌شود که نحوه مواجهه اعضای سازمان با فناوری، میزان پذیرش آن، شیوه بهره‌برداری و نیز برداشت‌های معنایی آنان از فناوری‌های دیجیتال را شکل می‌دهد (وارنر و ویگر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). این مفهوم فراتر از رویکردهای سنتی فرهنگ سازمانی، به بررسی چگونگی درونی‌سازی فناوری در زیست‌جهان سازمانی می‌پردازد و تبیین می‌کند که چرا در شرایط مشابه فنی، سازمان‌ها پیامدهای متفاوتی از استقرار فناوری تجربه می‌کنند (آروبایی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). بر این اساس، تکنوفرهنگ می‌تواند به‌مثابه یک سرمایه نامشهود سازمانی، در تحقق اهداف تحول دیجیتال، نقش تسهیلگر یا بازدارنده را ایفا کند (هوبر<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). سازمان تأمین اجتماعی ایران، به‌عنوان یکی از سازمان‌های خدمات عمومی بسیار بزرگ و پیچیده کشور، در کانون این چالش‌ها قرار دارد. گستره وسیع مخاطبان، تنوع مأموریت‌ها، پراکندگی جغرافیایی واحدها و حساسیت اجتماعی خدمات، این سازمان را ناگزیر ساخته است تا به‌سوی الگوهای فناورمحور و دیجیتال حرکت کند (سرائی، محمدیان و خانی، ۱۴۰۱).

با وجود توجه فزاینده به مفهوم تکنوفرهنگ در ادبیات بین‌المللی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های موجود، مبتنی بر مدل‌ها و چارچوب‌هایی هستند که در بستر سازمان‌های خصوصی یا دولتی کشورهای توسعه‌یافته و با زمینه‌های فرهنگی، نهادی و مدیریتی متفاوت شکل گرفته‌اند. این در حالی است که سازمان‌های عمومی در کشورهای درحال توسعه، از جمله ایران، واجد ویژگی‌های خاصی همچون ساختار بوروکراتیک، منطق نهادی متفاوت، تنوع بالای ذی‌نفعان و حساسیت‌های اجتماعی هستند که می‌تواند الگوی شکل‌گیری و بروز تکنوفرهنگ سازمانی را به‌طور معناداری متمایز سازد؛ به‌ویژه در سازمان تأمین اجتماعی ایران که طی سال‌های اخیر، سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای را در حوزه دیجیتالی‌سازی خدمات و نظام‌های اطلاعاتی انجام داده است. شواهد تجربی حکایت از آن دارد که علی‌رغم توسعه زیرساخت‌های فناورانه، تحقق کامل اهداف تحول دیجیتال با چالش‌هایی چون مقاومت پنهان کارکنان،

1. DuFault & Schouten
2. Setiawan, Suprpto & Chandra
3. Gustafsson & Weinryb
4. Warner & Wäger
5. Arubayi
6. Huber

شکاف مهارتی دیجیتال، ضعف اعتماد فناورانه و عدم درونی‌سازی ارزش‌های مبتنی بر فناوری مواجهه است (عابدی و نادری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). این چالش‌ها بیش از آنکه در ناکارآمدی فنی ریشه داشته باشند، بازتابی از نحوه ادراک، تفسیر و تجربه کنشگران سازمانی از فناوری در بستر فرهنگی خاص سازمان هستند.

مرور انتقادی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تلاش‌هایی برای تبیین تکنوفرهنگ سازمانی صورت گرفته است؛ اما از یک‌سو، مطالعات اندکی به بررسی فرایندی و تفسیری این پدیده از دل تجربه زیسته کنشگران سازمانی پرداخته‌اند و از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود کمتر توانسته‌اند پیچیدگی‌های بافت نهادی و فرهنگی سازمان‌های عمومی ایران را در قالب چارچوبی نظری منعکس کنند. این امر بیانگر وجود خلأ نظری و تجربی در فهم چگونگی شکل‌گیری، کنش‌ها و پیامدهای تکنوفرهنگ سازمانی در چنین سازمان‌هایی است. بر این اساس، مسئله اساسی پژوهش حاضر آن است که در فقدان یک تبیین زمینه‌مند و برآمده از تجارب واقعی کنشگران، فناوری‌های دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی اغلب به صورت ابزاری و سطحی به کار گرفته می‌شوند و فرایند نهادینه‌سازی آن‌ها در لایه‌های فرهنگی و رفتاری سازمان با محدودیت مواجه می‌شود. از این رو، این پژوهش با اتخاذ روش‌شناسی داده‌بنیاد و تمرکز بر تجربه زیسته کنشگران کلیدی، در پی آن است که فرایند شکل‌گیری تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران را تبیین کند و برای فهم این پدیده، چارچوبی نظری و زمینه‌مند ارائه دهد. ضرورت پژوهش حاضر از چند منظر قابل تبیین است. از منظر نظری، این مطالعه با تمرکز بر بومی‌سازی مفهوم تکنوفرهنگ، به غنای ادبیات مدیریت و فرهنگ سازمانی در بافت کشورهای درحال توسعه، به‌ویژه ایران، کمک می‌کند و شکاف موجود میان نظریه‌های وارداتی و واقعیت‌های سازمانی داخلی را کاهش می‌دهد. از جنبه کاربردی، طراحی یک مدل بومی تکنوفرهنگ سازمانی، می‌تواند به مدیران سازمان تأمین اجتماعی در سیاست‌گذاری فرهنگی، مدیریت تغییر، کاهش مقاومت سازمانی و افزایش اثربخشی برنامه‌های تحول دیجیتال یاری رساند. از جنبه راهبردی نیز، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری در سایر سازمان‌های خدمات عمومی مشابه استفاده شود و به تقویت حکمرانی دیجیتال و ارتقای سرمایه اجتماعی سازمان‌های دولتی کمک کند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شود: کنش‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر شکل‌گیری تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران و پیامدهای آن چیست؟

## پیشینه نظری

دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در جست‌وجوی راه‌حلی برای مسائل و تحولات جامعه‌اند (ابوالحسنی، دانش فرد و فقیهی، ۱۳۹۶). توسعه و گسترش فناوری‌های دیجیتال در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را با تحولی بنیادین مواجه ساخته است؛ تحولی که دیگر فقط به تغییر ابزارها و زیرساخت‌های فناورانه محدود نمی‌شود، بلکه لایه‌های عمیق‌تری از فرهنگ، معنا، هویت و الگوهای کنش سازمانی را نیز دربرمی‌گیرد (کیکرت و ون در ورف<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در این میان، تجربه بسیاری از سازمان‌ها نشان داده است که استقرار فناوری بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی، نه تنها به بهبود عملکرد منجر

1. Abedi & Naderi

2. Kikert & van der Voort

نمی‌شود، بلکه گاه سبب تشدید مقاومت کارکنان، کاهش اعتماد سازمانی و ناکامی برنامه‌های تحول دیجیتال می‌شود (ادی، ستیوان و سومارلین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). از چنین دیدگاهی، مفهوم «تکنوفرهنگ» به‌عنوان پیوندی دیالکتیکی میان فناوری و فرهنگ، در تحلیل تحولات سازمانی جایگاهی محوری یافته است. تکنوفرهنگ مفهومی میان‌رشته‌ای است که بر تعامل متقابل میان ساختارهای فناورانه و نظام‌های فرهنگی تأکید دارد و فناوری را نه عنصری خنثی، بلکه پدیده‌ای اجتماعی و معنا‌ساز تلقی می‌کند (الحربی و دریو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در سطح سازمانی، تکنوفرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها و الگوهای رفتاری اطلاق می‌شود که نحوه مواجهه اعضای سازمان با فناوری، شیوه استفاده از آن و میزان پذیرش و نهادینه‌سازی فناوری‌های نوین را شکل می‌دهد. بدین ترتیب، فناوری‌ها تنها ابزار انجام کار نیستند، بلکه بخشی از زیست‌جهان سازمانی به‌شمار می‌آیند که در شکل‌دهی به روابط قدرت، الگوهای تصمیم‌گیری، شیوه‌های خدمت‌رسانی و هویت سازمانی نقش ایفا می‌کنند (بلک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

در ادبیات نظری، رویکردهای مختلفی برای تبیین رابطه فناوری و فرهنگ مطرح شده است. رویکردهای ابزارگرایانه، فناوری را وسیله‌ای برای افزایش کارایی و بهره‌وری می‌دانند و فرض می‌کنند که پیامدهای آن مستقل از زمینه‌های فرهنگی، پیش‌بینی‌پذیرند. با این حال، نقدهای وارد بر این رویکرد نشان می‌دهد که نادیده گرفتن عوامل انسانی و فرهنگی، یکی از دلایل اصلی شکست پروژه‌های فناوری در سازمان‌هاست (هامو، عبودو و مکلول<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در مقابل، نظریه ساختاری فناوری بر این نکته تأکید دارد که فناوری و کنش انسانی در رابطه‌ای پویا و دوسویه قرار دارند؛ فناوری‌ها حاصل کنش‌های اجتماعی‌اند و در عین حال، چارچوب‌هایی را فراهم می‌کنند که کنش‌های آینده را هدایت یا محدود می‌سازند. این دیدگاه، مبنای مناسبی برای فهم تکنوفرهنگ سازمانی فراهم می‌کند، زیرا نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در نحوه تفسیر، استفاده و بازتولید، فناوری نقشی اساسی دارد (کوزینتس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). افزون‌براین، رویکردهای تفسیری و معنا‌ساز، فناوری را حامل معنای فرهنگی می‌دانند. از این دیدگاه، فناوری‌ها می‌توانند نمادهایی از مدرنیته، کنترل، شفافیت، اعتماد یا حتی تهدید تلقی شوند و همین معانی است که رفتار کارکنان را در مواجهه با سیستم‌های دیجیتال شکل می‌دهد (کوزینتس، ۲۰۱۹). در سازمان‌های عمومی که مشروعیت اجتماعی و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان اهمیتی مضاعف دارد، این ابعاد معنایی فناوری، در موفقیت یا ناکامی تحول دیجیتال نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (لی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی، مطابق دیدگاه‌های رایج، سطوح و لایه‌های متعددی دارد که در بستر فناوری معنا و کارکردی تازه می‌یابد. در سطح ظاهری، مصنوعات فناورانه نظیر سامانه‌های الکترونیکی، رویه‌های دیجیتال، زبان و نمادهای فناورانه قابل مشاهده‌اند (هس، مت، بنلیان و ویزبوک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در سطح عمیق‌تر، ارزش‌های اظهارشده‌ای همچون نوآوری، یادگیری دیجیتال، شفافیت، همکاری و اعتماد فناورانه قرار دارند که رفتار اعضای سازمان را هدایت

1. Adi, Setyawan & Sumarlin

2. Alharbi & Drew

3. Belk

4. Hammou, Aboudou & Makloul

5. Kozinets

6. Lee

7. Hess, Matt, Benlian & Wiesböck

می‌کنند. در عمیق‌ترین سطح، مفروضات بنیادینی وجود دارد که باورهای نهادینه درباره نقش فناوری در قدرت سازمانی، عدالت اجتماعی، خدمت‌رسانی و کنترل را شکل می‌دهد (سیف‌اللهی، ۱۴۰۳). هم‌راستایی این سطوح، پیش‌شرط شکل‌گیری تکنوفرهنگ سازمانی پایدار و اثربخش است. نظریه‌های پذیرش فناوری نیز بخش مهمی از مبانی نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. مدل پذیرش فناوری بر ادراک سودمندی و سهولت استفاده تأکید دارد و تلاش می‌کند که رفتار افراد در استفاده از فناوری را تبیین کند. با این حال، این مدل عمدتاً بر سطح فردی تمرکز دارد و از توجه به بافت‌های فرهنگی و نهادی غفلت می‌ورزد. نظریه انتشار نوآوری، با تأکید بر عوامل اجتماعی، هنجاری و شبکه‌ای، گامی فراتر می‌نهد و نشان می‌دهد که پذیرش فناوری در بستر روابط اجتماعی و فرهنگی معنا می‌یابد (رضایی و کرمی، ۲۰۲۱). نظریه نهادی نیز با برجسته‌سازی فشارهای قانونی، هنجاری و تقلیدی، بازنمایی می‌کند که در سازمان‌های عمومی، فناوری نه تنها ابزار کار، بلکه منبع مشروعیت سازمانی است (شی و رایت، ۲۰۲۲). ترکیب این نظریه‌ها با مفهوم تکنوفرهنگ، امکان تبیین جامع‌تری از فرایندهای فناورانه در سازمان‌ها فراهم می‌سازد. در رویکردهای نوین مدیریتی، تحول دیجیتال فرایندی صرفاً فناورانه تلقی نمی‌شود، بلکه تغییری عمیق در ذهنیت، فرهنگ و منطق عمل سازمان به‌شمار می‌آید. تجربه‌های جهانی نشان داده است که دیجیتالی‌سازی بدون تحول فرهنگی، اغلب به تغییرات سطحی و ناپایدار منجر می‌شود (طباطبایی، بولگارووا، تروفیمووا و باراباش، ۲۰۲۵). از این نگاه، تکنوفرهنگ سازمانی، به‌عنوان زیرساخت نرم تحول دیجیتال، در نهادینه‌سازی فناوری، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش اعتماد ذی‌نفعان، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در نهایت، بومی‌سازی مفاهیم و مدل‌های نظری، به‌ویژه در حوزه فرهنگ و سازمان، ضرورتی انکارناپذیر است (وان دیک و پول، ۲۰۲۲).

در ادبیات پژوهش، مفاهیم «فرهنگ دیجیتال» و «تکنوفرهنگ» گاه به‌صورت مترادف به‌کار رفته‌اند، درحالی‌که از نگاه مفهومی، واجد تفاوت‌های مهمی هستند. فرهنگ دیجیتال عمدتاً به مجموعه ارزش‌ها، نگرش‌ها و هنجارهایی اشاره دارد که استفاده از فناوری‌های دیجیتال را در سازمان یا جامعه شکل می‌دهد و تمرکز آن بیشتر بر رفتارها و شایستگی‌های مرتبط با بهره‌برداری از ابزارهای دیجیتال است. این رویکرد، اغلب در چارچوب مطالعات مدیریت، پذیرش فناوری و تحول دیجیتال استفاده می‌شود. در مقابل، مفهوم تکنوفرهنگ با ریشه در مطالعات میان‌رشته‌ای علم و فناوری، انسان‌شناسی و مطالعات فرهنگی، به تعامل دیالکتیکی میان فناوری و فرهنگ می‌پردازد و فناوری را نه عنصری خنثی، بلکه پدیده‌ای معنا‌ساز و حامل ارزش‌ها، هویت‌ها و روابط قدرت تلقی می‌کند. از این منظر، تکنوفرهنگ به‌دنبال تبیین این است که فناوری چگونه زیست‌جهان کنشگران سازمانی را بازتعریف می‌کند و چگونه معنا، کنش و واکنش‌های آنان در بستر فناوری شکل می‌گیرد. با توجه به ماهیت تفسیری و فرایندی پژوهش حاضر و تمرکز آن بر تجربه زیسته کنشگران سازمان تأمین اجتماعی، مفهوم «تکنوفرهنگ سازمانی» نسبت به «فرهنگ دیجیتال» از توان تبیینی بیشتری برای فهم عمیق‌تر پدیده مورد مطالعه برخوردار است. درعین حال، فرهنگ دیجیتال می‌تواند به‌عنوان یکی از سطوح یا

1. Rezaei &amp; Karami

2. Shi &amp; Wright

3. Tabatabaei, Bulgarova, Trofimova &amp; Barabash

4. Van Dijck &amp; Poell

جلوه‌های تکنوفرهنگ سازمانی در نظر گرفته شود. زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و نهادی ایران، از جمله نقش برجسته دولت، ماهیت بوروکراتیک سازمان‌های عمومی، ارزش‌های اجتماعی مربوط به عدالت و اعتماد عمومی، اقتضا می‌کند که مدل تکنوفرهنگ سازمانی متناسب با این شرایط طراحی شود. سازمان تأمین اجتماعی، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و حساس‌ترین سازمان‌های عمومی کشور، در کانون این ضرورت قرار دارد. از این رو، مبانی نظری حاضر، چارچوبی فراهم می‌آورد که بر اساس آن می‌توان به طراحی مدل بومی تکنوفرهنگ سازمانی پرداخت؛ مدلی که قادر باشد پیوندی معنادار میان فناوری، فرهنگ سازمانی و الزامات نهادی برقرار سازد و زمینه تحقق تحول دیجیتال پایدار در سازمان تأمین اجتماعی ایران را فراهم آورد.

### پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات تجربی معاصر در حوزه تحول دیجیتال نشان می‌دهد که رویکردهای فناورانه صرف، دیگر قادر نیستند موفقیت یا شکست پروژه‌های دیجیتال را تبیین کنند و توجه پژوهشگران، به‌طور فزاینده‌ای به ابعاد فرهنگی، نهادی و معنایی سازمان‌ها معطوف شده است. در این راستا، کین، فیلیپس، کاپولسکی و آندروس<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در یک مطالعه مروری جامع نشان دادند که فرهنگ سازمانی، بیش از خود فناوری، تعیین‌کننده جهت و عمق تحول دیجیتال است؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها با فرهنگ بسته، سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور، حتی با برخورداری از فناوری‌های پیشرفته، قادر نخواهند بود تا اهداف تحول دیجیتال محقق کنند. ویال<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) با تحلیل نظام‌مند پژوهش‌های تجربی تحول دیجیتال، این پدیده را فرایندی چندبُعدی معرفی می‌کند که در آن فناوری، ساختار، راهبرد و فرهنگ در تعامل مستمر قرار دارند. یافته‌های او نشان می‌دهد که نادیده‌گرفتن زمینه فرهنگی سازمان، به «دیجیتالی‌سازی سطحی» منجر می‌شود. وضعیتی که در آن فناوری‌ها پیاده‌سازی می‌شوند؛ اما در رفتارها و رویه‌های سازمانی نهادینه نمی‌شوند. این تحلیل، بنیان تجربی مهمی برای مفهوم تکنوفرهنگ سازمانی فراهم می‌آورد.

در بطن سازمان‌های عمومی، پژوهش‌های اخیر به‌طور مشخص بر نقش فرهنگ دیجیتال تأکید کرده‌اند. مرگل، ادلمن و هوگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) با انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان تحول دیجیتال در بخش عمومی اروپا و آمریکا نشان دادند که نبود زبان مشترک فرهنگی در خصوص فناوری، یکی از موانع اصلی تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی است. به باور آنان، تحول دیجیتال زمانی محقق می‌شود که فناوری به بخشی از هویت و معناسازی سازمانی تبدیل شود؛ گزاره‌ای که به‌طور مستقیم با منطق تکنوفرهنگ هم‌خوانی دارد. از جنبه نهادی، هینینگ، گرین وود و میر<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) نشان می‌دهند که نوآوری دیجیتال در سازمان‌ها تحت تأثیر فشارهای نهادی، هنجارهای فرهنگی و منطق‌های نهادی موجود شکل می‌گیرد. نتایج تجربی آنان بیانگر آن است که سازمان‌های عمومی، به‌دلیل رسالت اجتماعی و ساختار بوروکراتیک، به الگوهای فرهنگی خاصی برای پذیرش فناوری نیازمندند؛ الگویی که نمی‌تواند به‌طور مکانیکی از بخش خصوصی

1. Kane, Phillips, Copulsky & Andrus

2. Vial

3. Mergel, Edelman & Haug

4. Hinning, Greenwood & Meyer

اقتباس شود. در همین راستا، گرباود<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) با بررسی فرهنگ دیجیتال سازمان‌ها، بر پیوند میان قدرت، هویت و فناوری تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که فناوری‌های دیجیتال حامل معناهای فرهنگی خاصی هستند که در تعامل با ارزش‌ها و روابط قدرت سازمانی بازتولید می‌شوند. این یافته‌ها به خوبی نشان می‌دهد که تکنوفرنگ، صرفاً مجموعه‌ای از نگرش‌ها نیست، بلکه سازوکاری اجتماعی - فرهنگی برای معنا بخشیدن به فناوری در سازمان است. این مطالعه نشان می‌دهد که تحول دیجیتال بیش از آنکه یک پروژه فناورانه باشد، فرایندی فرهنگی و شناختی در سطح سازمان است. سرانجام، پژوهش کیم، پارک و لی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) سازهٔ نوظهور «هویت سازمانی دیجیتال» را عملیاتی کردند و رابطهٔ آن را با عملکرد نوآوری دیجیتال آزمودند. این مجموعه منابع، ابعاد نظری و تجربی لازم را برای تدوین چارچوب مفهومی پژوهش حاضر در حوزهٔ تکنوفرنگ سازمانی فراهم می‌آورند.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مفهوم تکنوفرنگ در مطالعات پیشین، بیشتر در قالب رویکردهای نظری، انتقادی و تفسیری مطرح شده است و بیشتر به تحلیل نسبت فناوری با معنا، هویت و کنش اجتماعی پرداخته‌اند. این مطالعات، در تبیین بنیان‌های نظری تکنوفرنگ نقش مهمی ایفا کرده‌اند؛ اما اغلب در سطح انتزاعی نظری محدود مانده و کمتر به ارائه الگوهای فرایندی و زمینه‌مند در بافت‌های سازمانی پرداخته‌اند. در حوزهٔ سازمان و مدیریت، پژوهش‌ها اغلب ذیل مفاهیمی نظیر فرهنگ دیجیتال، پذیرش فناوری یا بلوغ دیجیتال صورت گرفته‌اند. این رویکردها، برخی ابعاد فرهنگی مواجهه با فناوری را مدنظر قرار داده‌اند؛ اما تمرکز اصلی آن‌ها بر رفتار استفاده از فناوری یا پیامدهای عملکردی بوده و از تبیین عمیق فرایندهای معناسازی، کنش و واکنش‌های فرهنگی کنشگران سازمانی غفلت ورزیده‌اند. افزون‌براین، بخش عمدهٔ این مطالعات با روش‌های کمی یا بر پایه مدل‌های از پیش تعیین شده انجام شده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات اندکی به بررسی تکنوفرنگ در سازمان‌های عمومی پرداخته‌اند؛ سازمان‌هایی که تحت فشارهای نهادی، الزامات مشروعیتی و حساسیت‌های اجتماعی خاصی فعالیت می‌کنند. در بافت ایران نیز پژوهشی که به صورت داده‌بنیاد و از جنبهٔ تجربهٔ زیستهٔ کنشگران، به تبیین فرایند شکل‌گیری تکنوفرنگ سازمانی بپردازد، مشاهده نمی‌شود. این خلأ نظری و تجربی، ضرورت انجام پژوهشی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد را توجیه می‌کند؛ رویکردی که امکان تولید نظریه‌ای زمینه‌مند و برآمده از واقعیت‌های سازمانی داخلی را فراهم می‌آورد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی است که از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوهٔ گردآوری داده، از نوع مطالعات توصیفی غیر آزمایشی است. در این پژوهش، به منظور تفسیر معنایی طراحی مدل بومی تکنوفرنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران، دیدگاه‌های شخصی استادان دانشگاه، تجربه‌های فردی مدیران سازمان تأمین اجتماعی، خبرگان و متخصصان فناوری و علوم اجتماعی در استان‌های اردبیل، آذربایجان غربی/ شرقی و تهران که حداقل ۱۰ سال سابقهٔ کار و در این زمینه موفقیت‌هایی داشته‌اند، بررسی شده است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق

1. Gerbaudo  
2. Kim, Park & Lee

مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از افراد جامعه آماری ذکرشده، به روش گلوله برفی انجام گرفت. شایان ذکر است که مصاحبه با نفر پانزدهم، به اشباع نظری انجامید و از آن پس، کمابیش تمام اطلاعات و داده‌ها تکرار شد؛ اما برای اطمینان بیشتر و احتمال دستیابی به داده‌های جدید، مصاحبه تا نفر بیستم ادامه داده شد. مصاحبه‌ها به شکل نیمه‌ساختاریافته و با طرح پرسش‌هایی از کاربرد مؤثر تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران آغاز شد و سؤال‌های بعدی، بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان در خلال جلسه مصاحبه طراحی شدند. در این پژوهش، مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

شناسه	پست سازمانی	سن	سابقه	تحصیلات
M1	معاون مدیرکل تأمین اجتماعی استان اردبیل	۴۱	۲۰	کارشناس ارشد مدیریت دولتی
M2	معاونت بیمه‌ای مدیرکل استان آذربایجان شرقی	۵۱	۲۲	دکتری مدیریت بازرگانی
M3	رئیس شعبات تأمین اجتماعی استان تهران	۵۹	۲۷	کارشناس ارشد علوم رایانه و فناوری
M4	رئیس شعبات تأمین اجتماعی استان اردبیل	۴۸	۲۰	دکتری مدیریت دولتی
M5	کارشناس متخصص فناوری تأمین اجتماعی استان اردبیل	۵۶	۲۸	کارشناس ارشد علوم رایانه و فناوری
M6	کارشناس متخصص فناوری تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی	۴۵	۱۸	کارشناس ارشد علوم رایانه و فناوری
M7	کارشناس متخصص فناوری تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی	۵۰	۱۱	کارشناس ارشد علوم رایانه و فناوری
M8	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۵۶	۱۸	دکتری علوم رایانه و فناوری
M9	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۵۲	۱۲	دکتری علوم رایانه و فناوری
M10	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۴۸	۱۱	دکتری علوم اجتماعی
M11	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۵۱	۱۴	دکتری علوم اجتماعی
M12	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۴۵	۱۱	دکتری علوم اجتماعی
M13	معاونت اداری مدیرکل استان اردبیل	۴۸	۱۴	کارشناس ارشد مدیریت دولتی
M14	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۴۶	۱۲	دکتری مدیریت دولتی
M15	هیئت علمی دانشگاه ارومیه	۴۴	۱۰	دکتری مدیریت بازرگانی
M16	هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس	۵۱	۱۸	دکتری مدیریت دولتی
M17	هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی	۵۴	۱۵	دکتری مدیریت بازرگانی
M18	هیئت علمی دانشگاه آزاد تبریز	۴۷	۱۷	دکتری مدیریت دولتی
M19	رئیس شعبات تأمین اجتماعی استان تهران	۴۵	۱۲	کارشناس ارشد مدیریت دولتی
M20	رئیس شعبات تأمین اجتماعی استان تهران	۴۲	۱۱	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

این پژوهش درصدد برآمده است تا با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، تصویر روشنی از عوامل کلیدی و راهبردهای تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران و پیامدهای آن در قالب یک مدل ارائه دهد. بدین منظور سؤال‌های زیر از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد:

۱. از نظر شما تکنوفرهنگ در سازمان تأمین اجتماعی چگونه تجربه می‌شود و چه ویژگی‌ها و ابعادی دارد؟
۲. چه شرایط علی و زمینه‌ای در شکل‌گیری تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران نقش دارند؟
۳. کنش‌ها و راهبردهای کنشگران سازمانی در مواجهه با پدیده تکنوفرهنگ چگونه است؟
۴. چه عوامل مداخله‌گری بر این کنش‌ها اثر می‌گذارند؟
۵. پیامدهای فردی، سازمانی و نهادی تکنوفرهنگ سازمانی چیست؟

پس از دریافت پاسخ سؤال‌های مصاحبه، متن مصاحبه‌ها با دقت نوشته شد و در کنار متن این مصاحبه‌ها، از اسناد دست‌دوم برای تبیین بهتر نظریه استفاده شد. پیش از مصاحبه چارچوب‌های معینی در نظر گرفته شده بود. مدت تقریبی مصاحبه‌ها ۴۰ دقیقه تا یک ساعت بود. با هدف پیدا کردن جواب سؤال‌های بیان‌شده، اطلاعات و داده‌ها پس از جمع‌آوری، بررسی و تحلیل شدند و به‌صورت جدول‌هایی بر مبنای اصول کدگذاری شکل گرفتند.

همچنین، راهبردهای سنجش اعتبار نتایج به‌کمک اعضا (کنترل اعضا) انجام گرفت و نتایج به‌دست‌آمده، پس از تحلیل و بررسی شش نفر از افراد متخصص، تأیید شدند. برای تحلیل داده‌های مصاحبه، ابتدا مصاحبه‌ها ضبط شدند تا با مرور گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری از دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود؛ سپس بعد از اطمینان از اشباع نظری، اطلاعات مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی و با بهره‌گیری از روش کدگذاری و بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد با روش استراوس و کوربین تحلیل و مدل پژوهش تدوین شد.

در بخش کمی پژوهش و بعد از به‌دست‌آوردن یافته‌های پژوهش در بخش کیفی برای ارزیابی میزان توافق و سازگاری و بررسی اجماع نظر مصاحبه‌شوندگان و خبرگان و همچنین، اعتباریابی مدل، از آزمون هم‌بستگی کندال استفاده شد. در آزمون هم‌بستگی کندال، آزمودنی  $i$  دارای رتبه  $R_i$  است که اندیس ز نشانه شماره داور است. از طرفی می‌دانیم که  $n$  آزمودنی و  $m$  داور در مجموعه داده‌ها وجود دارد. مجموع همه رتبه‌ها برای آزمودنی  $i$  را  $R_i$  می‌نامیم و به‌صورت زیر محاسبه می‌کنیم.

$$R_i = \sum_{j=1}^m r_{ij} \quad \text{رابطه ۱}$$

میانگین رتبه‌ها برای همه مشاهده‌ها نیز بر طبق رابطه ۲ حاصل می‌شود.

$$\bar{R} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i \quad \text{رابطه ۲}$$

به‌منظور رسیدن به آماره کندال  $W$ ، مجموع مربعات اختلاف رتبه‌ها نسبت به میانگین را محاسبه می‌کنیم و آن را مطابق با رابطه ۳،  $S$  می‌نامیم.

$$S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \quad \text{رابطه ۳}$$

به این ترتیب، آماره آزمون کندال W به صورت زیر تعریف و محاسبه خواهد شد.

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad \text{رابطه ۴}$$

واضح است که اگر همه داورها (تیمارها) یکسان رتبه بندی کرده باشند، W برابر با ۱ و در صورتی که نتایج کاملاً متناقض در آرای آن‌ها وجود داشته باشد، W صفر خواهد شد.

ابزار روایی شامل فرایند رفت و برگشتی می شود. بهترین قضاوت کنندگان برای روایی اطلاعات و داده‌ها و تأکید مفاهیم و مقوله‌ها در حین انجام مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان هستند. در این پژوهش نیز از طریق تجزیه و تحلیل تک تک مصاحبه‌ها و فرایند رفت و برگشتی قبل از اینکه مصاحبه بعدی انجام گیرد، کنترل و اصلاح داده‌ها انجام شد. این کار مهم‌ترین و ارزشمندترین ملاک در تعیین روایی داده‌ها و اطلاعات محسوب می شود. مدل به دست آمده با توجه به دو شاخص کاربرد و تناسب داشتن که در پژوهش داده بنیاد برای سنجش اعتبار مورد استفاده قرار می گیرد، ارزیابی شد. از روش پایایی بازآزمون برای سنجش پایایی در این پژوهش استفاده شد که میزان تطابق و سازگاری طبقه بندی اطلاعات در طی زمان است. این شاخص زمانی استفاده می شود که کدگذار، به کدگذاری یک متن در دوره زمان‌های متفاوت اقدام می کند، بدین نحو که از میان مصاحبه‌های انجام شده، مصاحبه‌هایی برای نمونه انتخاب شد و در فواصل زمانی ۳۰ روزه، دوباره کدگذاری انجام گرفت. از میان توافقی بالای میان کدگذاری‌ها در دو زمان متفاوت روی هریک از مصاحبه‌ها پایایی پژوهش به دست آمد. برای محاسبه پایایی بین کدگذاران از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شده و هریک از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوباره کدگذاری می شوند، سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هریک از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می شوند.

$$\text{رابطه ۵} \quad \%100 \times (\text{تعداد کل کدها}) / (2 \times \text{تعداد توافقات}) = \text{درصد پایایی}$$

#### جدول ۲. نتایج کدگذاری‌ها

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	M15	۱۴	۵	۳	۷۱٪
۲	M16	۱۳	۵	۲	۷۶٪
		۲۷	۱۰	۵	۷۴٪

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس جدول ۲، تعداد کل کدهایی که پژوهشگران ثبت کرده‌اند برابر با ۲۷، تعداد توافقی بین کدها ۱۰ و تعداد عدم توافقی‌ها در این دو زمان برابر با ۵ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه بیان شده، برابر است با ۷۴ درصد. با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می شود.

در این پژوهش پرسش‌نامه‌ای، به شکل محقق ساخته و بر اساس عوامل شناسایی شده تهیه شد. از مفاهیم روایی و پایایی در سنجش اعتبار این پرسش‌نامه استفاده شد. برای سنجش روایی، ابتدا پرسش‌نامه در اختیار ۶ نفر از استادان، مدیران تأمین اجتماعی، خبرگان فناوری و علوم اجتماعی قرار گرفت و پس از اعمال کردن نظرها و دیدگاه‌های این خبرگان و انجام اصلاحیه‌های لازم، از ۵۰ سؤال پرسش‌نامه اولیه، ۴۶ سؤال پذیرفته شد. در سنجش پایایی پرسش‌نامه، از نرم‌افزار اسپاس و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. شاخص تأیید پایایی پرسش‌نامه، کسب مقدار بیش از ۰/۷ برای آلفای کرونباخ بود. مقادیر تمام پرسش‌ها بیشتر از ۰/۷ بود و در نتیجه، هیچ‌یک از پرسش‌ها حذف نشد. پرسش‌نامه‌ها پس از تأیید روایی و پایایی به‌طور هدفمند در اختیار ۳۵ نفر از استادان دانشگاه، خبرگان و متخصصان قرار گرفت و سرانجام ۳۱ پرسش‌نامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد.

## یافته‌های پژوهش

### کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن کدها، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. کدگذاری باز شامل سه گام است. به منظور بررسی عمیق منابع و اطلاعات پژوهش، در گام نخست کدهای اولیه شناسایی می‌شوند. این کدها در مراحل بعدی، پس از تحلیل، ابتدا در قالب مفاهیم دسته‌بندی می‌شود؛ سپس مفاهیم نیز در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. جدول ۳ نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه کدگذاری باز

کدگذاری باز حاصل از یک نمونه به دست آمده از مصاحبه‌ها	
امروز مخاطب ایرانی در شبکه‌های اجتماعی رویکردی هویت محور دارد و انتظار دارد سازمان‌ها به زبان فرهنگ و ارزش‌های بومی با او سخن بگویند.	تحولات فرهنگی در رفتار دیجیتال ایرانیان
کیفیت سایت سازمان و محتوای ارائه شده در این سایت نقش مهمی در جذب و درگیری ارباب رجوع در فرایندهای فرهنگی شرکت دارد.	کیفیت سایت
ایجاد رضایت در ارباب رجوع و به تبع آن وفاداری، صمیمیت، درگیری و مشارکت ارباب رجوع را افزایش خواهد داد.	رضایت ارباب رجوع

### کدگذاری محوری

پس از انجام مراحل کدگذاری باز داده‌ها و تشخیص ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های فرعی، نوبت به طبقه‌بندی مقوله‌ها در چارچوب کدگذاری محوری می‌رسد. در این پژوهش، «تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی» به عنوان نماینده کل مقوله‌ها، به منزله مقوله محوری شناسایی شد. در اغلب مصاحبه‌ها، مشارکت کنندگان به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به ابعاد مختلف کاربرد تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی اشاره کرده‌اند. در این مرحله، هدف اصلی، شناسایی و برقراری ارتباط میان طبقه‌بندی‌های حاصل از کدگذاری باز است که بر مبنای الگوی پارادایمی انجام می‌شود و نقش مهمی در فرایند نظریه‌پردازی ایفا می‌کند.

### کدگذاری گزینشی

در مرحله سوم تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری گزینشی، مقوله‌ها پالایش و در قالب نظریه‌ای منسجم و یکپارچه سازمان‌دهی شدند. همچنین در این مرحله، مقوله‌ها و مفهوم‌هایی که به بهبود و بازنگری نیاز داشتند، اصلاح شدند. موارد ذکر شده در ادامه، دلایل تشخیص و انتخاب مقوله محوری در الگوی طراحی شده را تبیین می‌کند.

### مقوله‌های علی

در فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها و به‌منظور شناسایی مقوله محوری «تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران»، عوامل گوناگون محرک، پیش‌برنده و تأثیرگذار شناسایی شد. در این بُعد از الگو، به وقایع و عواملی پرداخته می‌شود که به شکل‌گیری و توسعه پدیده محوری منجر می‌شوند.

جدول ۴. کدهای مستخرج و مفاهیم علی پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای باز
نگرش مدیران به فناوری	باور به کارآمدی فناوری	فناوری باعث تسریع انجام امور می‌شود؛ سیستم‌های دیجیتال خطای انسانی را کاهش می‌دهند؛ فناوری امکان نظارت بهتر را فراهم می‌کند
	نگرش کنترلی به فناوری	استفاده از سامانه‌ها برای کنترل کارکنان؛ ترس کارکنان از ردگیری دیجیتال؛ فناوری ابزاری برای ارزیابی عملکرد
	مقاومت مدیریتی پنهان	ترجیح روش‌های سنتی؛ بی‌اعتمادی به سامانه‌های جدید؛ تصمیم‌گیری غیرمبتنی بر داده
شایستگی‌های دیجیتال کارکنان	سواد دیجیتال	نا توانی در کار با سامانه‌ها؛ آموزش ناکافی کارکنان؛ یادگیری تجربی فناوری
	خودکارآمدی فناورانه	ترس از اشتباه در سامانه‌ها؛ وابستگی به افراد متخصص؛ اعتماد به توان استفاده از فناوری
	تجربه قبلی فناوری	تفاوت نسلی در استفاده از فناوری؛ سابقه کار با سیستم‌های الکترونیک
الگوهای رفتاری سازمانی	عادت‌های کاری سنتی	ترجیح مکاتبات کاغذی؛ مقاومت در برابر حذف فرایندهای دستی؛ طولانی شدن فرایندهای دیجیتال
	انعطاف‌پذیری رفتاری	پذیرش تدریجی تغییر؛ یادگیری در حین عمل؛ انطباق با رویه‌های جدید
	رفتارهای تقلیدی	استفاده صوری از سامانه‌ها؛ ورود اطلاعات برای رفع تکلیف
ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر سازمان	فرهنگ سلسله‌مراتبی	تصمیم‌گیری متمرکز؛ محدودیت اختیار کاربران؛ تأخیر در اصلاح سامانه‌ها
	ارزش‌های ثبات‌محور	ترس از تغییر؛ اولویت حفظ وضع موجود؛ نگرانی از اختلال در خدمات
	هنجارهای غیررسمی	دور زدن سامانه‌ها؛ انجام کار خارج از سیستم؛ تکیه بر روابط شخصی
تجربه کارکنان از پروژه‌های فناورانه	تجربه‌های ناموفق گذشته	شکست سامانه‌های قبلی؛ بار کاری اضافی؛ عدم پشتیبانی فنی
	ادراک سودمندی	کاهش مراجعات حضوری؛ تسهیل خدمت‌رسانی؛ افزایش شفافیت
	میزان مشارکت در طراحی	عدم دخالت کاربران نهایی؛ تحمیل سامانه از بالا
سیاست‌ها و تصمیمات کلان سازمانی	رویکرد دستوری دیجیتال	اجرای اجباری سامانه‌ها؛ نبود اقتناع فرهنگی؛ فشار از ستاد
	نبود راهبرد فرهنگی تحول دیجیتال	تمرکز صرف بر فناوری؛ حذف برنامه‌های فرهنگی و آموزشی
	ناپایداری مدیریتی	تغییر مکرر مدیران؛ نیمه‌کاره ماندن پروژه‌ها

### عوامل مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، مجموعه‌ای از شرایط عمومی هستند که بر نحوه اثرگذاری راهبردها تأثیر می‌گذارند و می‌توانند اجرای آن‌ها را در یک زمینه خاص تسهیل، تعدیل یا به‌گونه‌ای تغییر دهند. این شرایط نقش تسهیلگر یا محدودکننده راهبردهایی را ایفا می‌کنند که درون یک بستر مشخص شکل می‌گیرند. جدول ۵، چگونگی انتخاب این مقوله‌ها را در مدل پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۵. کدهای مستخرج عوامل مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای باز
سیاست‌های کلان حاکمیتی	الزامات بالادستی	دستورها و بخشنامه‌های دولت الکترونیک؛ اجبار به شفافیت اطلاعات؛ قوانین محافظت از داده‌ها
	زیرساخت‌های ملی	سرعت و دسترسی به اینترنت در مناطق مختلف؛ پایداری شبکه توزیع فناوری؛ تأمین امنیت سایبری ملی
	قوانین تأمین اجتماعی	قوانین سخت‌گیرانه و بوروکراتیک (مثلاً بازرسی‌ها) که مانع انعطاف‌پذیری دیجیتال می‌شوند؛ ساختار متمرکز قانون‌گذاری
محیط بیرونی و رقبا	انتظارهای ذی‌نفعان	فشار بیمه‌شدگان برای خدمات غیرحضوری؛ مقایسه با خدمات بانک‌ها و شرکت‌های خصوصی
	ظهور رقبای بالقوه	تهدید شرکت‌های خدمات فناوری (فین‌تک‌ها) که می‌توانند خدمات مشابه تأمین اجتماعی ارائه دهند
	تحولات فناورانه جهانی	ظهور هوش مصنوعی و نیاز به به‌روزرسانی سریع سامانه‌ها؛ فناوری‌های بلاکچین در مدیریت سوابق
ویژگی‌های ساختاری تأمین اجتماعی	قدمت و اندازه سازمان	سنگینی و حجم بالای بوروکراسی؛ مقاومت ذاتی سازمان‌های بزرگ در برابر تغییر؛ پراکندگی جغرافیایی
	ماهیت خدمات (تعهدها)	خدمات حیاتی و غیرقابل قطع (مثل پرداخت مستمری) که ریسک‌پذیری فناورانه را کاهش می‌دهد؛ اهمیت دقت در محاسبات بیمه‌ای
	تنوع مخاطبان	تفاوت‌های فرهنگی، سواد دیجیتال و انتظارات گروه‌های مختلف بیمه‌شدگان (کارگران، بازنشستگان، کارفرمایان)
شرایط اقتصادی و منابع	تخصیص بودجه فناوری	محدودیت بودجه‌ای برای زیرساخت‌های فناورانه؛ تأخیر در خرید تجهیزات به‌روز؛ مشکلات ارزی برای نرم‌افزارهای خارجی
	وضعیت اقتصادی کلان	تورم و اثر آن بر حقوق و انگیزه کارکنان بخش فناوری؛ جابه‌جایی متخصصان به بخش خصوصی
فشارها و الزامات فرهنگی	فرهنگ عمومی جامعه	مطالبه عمومی برای فسادستیزی و شفافیت دیجیتال؛ حساسیت رسانه‌ای به خدمات عمومی
	فرهنگ نهادی و سیاسی	دخالت‌های غیرتخصصی در انتصابات مدیریتی؛ تغییر سیاست‌ها با تغییر دولت‌ها

## عوامل زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای عواملی هستند که تحت کنترل سازمان‌ها نیستند؛ ولی آگاهی از آن‌ها می‌تواند باعث پاسخ و واکنش مناسب سازمان شود. جدول ۶ گویای انتخاب این مقوله‌ها در مدل پژوهش است.

جدول ۶. کدهای مستخرج عوامل زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای باز
تاریخچه طولانی فناوری در سازمان	انباشت سامانه‌های قدیمی	وجود سیستم‌های اطلاعاتی کهنه و جزیره‌ای؛ دشواری یکپارچه‌سازی سامانه‌ها؛ سیستم‌های توسعه‌یافته داخلی
	تجربه بومی‌سازی	تلاش‌های قبلی برای توسعه نرم‌افزار داخلی؛ درس‌آموخته‌های مثبت و منفی از پروژه‌های بزرگ IT
	زیرساخت‌های فیزیکی	فرسودگی تجهیزات سخت‌افزاری در شعب؛ مشکل پهنای باند و شبکه داخلی در واحدهای دوردست
ساختار سازمانی و بوروکراسی	تمرکز شدید سازمانی	فرایندهای تصمیم‌گیری از بالا به پایین؛ نیاز به مجوزهای متعدد برای تغییرات کوچک؛ تأخیر در اصلاح فرایندها
	فرایندهای کاری پیچیده	ماهیت چندوجهی خدمات (بیمه، درمان، مستمری)؛ ارتباطات پیچیده بین واحدها؛ تودرتو بودن دستورالعمل‌ها
	ساختار وظیفه‌ای	جزیره‌ای بودن واحدها؛ عدم تبادل اطلاعات کافی بین بخش‌ها (بیمه‌ای و درمانی)
منابع انسانی و ساختار شغلی	نظام ارزیابی و پاداش	عدم ارتباط پاداش با نوآوری فناورانه؛ تمرکز بر شاخص‌های سنتی عملکرد؛ ترس از آزمون و خطا
	ساختار سنی کارکنان	نیروی انسانی با سابقه کاری بالا و مقاومت بیشتر در برابر تغییر؛ جوان‌تر بودن نیروهای فنی نسبت به نیروهای عملیاتی
	نبود نظام شایسته‌سالاری فناورانه	انتصاب مدیران بر اساس سابقه خدمتی نه شایستگی دیجیتال؛ نبود مسیر شغلی واضح برای متخصصان IT
تعهدهای اجتماعی و فرهنگی سازمان	اصل امانت‌داری داده‌ها	حساسیت زیاد در حفظ اطلاعات هویتی و مالی بیمه‌شدگان؛ تعهد اخلاقی سازمان به حفظ سوابق
	فرهنگ خدمت‌رسانی عمومی	ماهیت غیرانتفاعی و حمایتی سازمان؛ تمرکز بر عدالت اجتماعی؛ لزوم دسترسی همگانی به خدمات (حتی کم‌سوادها)
توزیع و پراکندگی جغرافیایی	تنوع شعب و کارگزاری‌ها	گسترده‌ی جغرافیایی سازمان در سراسر کشور؛ تفاوت سطح توسعه و دسترسی شعب به زیرساخت‌ها
	تفاوت‌های منطقه‌ای	تأثیر فرهنگ‌های محلی بر شیوه پذیرش فناوری؛ تفاوت نیازهای بیمه‌شدگان در کلان‌شهرها و مناطق محروم

## مقوله محوری

مقوله محوری صورت ذهنی از پدیده‌هایی است که اساس فرایند پژوهش هستند. به دلیل اینکه هیچ‌یک از مقوله‌ها انتزاعی‌تر از سایر مقوله‌ها نبودند، برای پدیده محوری نام متناسب با موضوع پژوهش انتخاب شد. جدول ۷ گویای نحوه انتخاب مقوله محوری در پژوهش است.

جدول ۷. کدهای مستخرج و مفاهیم محوری پژوهش

شاخص‌ها و مصادیق	ابعاد / مؤلفه‌های اصلی	مفهوم، تعریف انتزاعی	مقوله محوری
درک فناوری به عنوان فرصت نه تهدید، پذیرش نوآوری، اعتماد به داده	نگرش به فناوری، ارزش‌های فرهنگی، ذهنیت دیجیتال	دگرگونی در نظام معنا، ارزش‌ها و باورهای کارکنان و مدیران به فناوری	تحول الگوی معنایی سازمان
حذف فرایندهای کاغذی، یکپارچگی سامانه‌ها، اتکا به داشبوردهای مدیریتی	فرایندهای دیجیتال، ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری داده‌محور	تغییر در شیوه انجام کارها، فرایندها و سازوکارهای اجرایی مبتنی بر فناوری	تحول الگوی عملیاتی سازمان
خودکارسازی امور، کاهش امضاها، دستی، تسریع پاسخ‌گویی	قواعد اداری، کنترل رسمی، تمرکز تصمیم	عبور تدریجی از منطق کنترل‌محور، سلسله‌مراتبی و کاغذمحور	گذار از بوروکراسی سنتی
استفاده مستمر از داده، تحلیل رفتار بیمه‌شدگان، یادگیری از خطاهای سیستمی	فرهنگ داده‌محور، یادگیری سازمانی، تعامل انسان - فناوری	نهادینه‌شدن همزمان فناوری و فرهنگ در تصمیم‌سازی و کنش سازمانی	استقرار تکنوفرهنگ مبتنی بر داده
ارتقای رضایت ارباب‌رجوع، شفافیت خدمات، افزایش مشروعیت عمومی	هویت دیجیتال، اعتماد اجتماعی، مشروعیت فناورانه	تغییر در تصویر ذهنی سازمان از نهاد بوروکراتیک به سازمان هوشمند خدمات‌محور	بازتعریف هویت سازمانی

## راهبردها

راهبردها، طرح یا کنش‌هایی است که سیاست‌گذاران یا متولیان و مجریان به منظور پیاده‌سازی تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی به کار می‌بندند، منظور از اقدامات در این پژوهش راه‌حل‌هایی است که برای اجرای تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی باید اجرایی شود جدول ۸ گویای نحوه انتخاب راهبردها در مدل پژوهش است.

جدول ۸. کدهای مستخرج و راهبردهای پژوهش

نمونه کدهای باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
آموزش سامانه‌های سازمانی، آموزش تحلیل داده، ارتقای سواد دیجیتال کارکنان	آموزش‌های فناورانه هدفمند	توسعه سرمایه انسانی فناورمحور
تغییر نگرش نسبت به فناوری، کاهش ترس از فناوری، پذیرش تغییر دیجیتال	آموزش‌های نگرشی و فرهنگی	
منتورینگ دیجیتال، یادگیری همتایان، انتقال تجربه فناورانه	نظام مربیگری فناوری	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای باز
	بازطراحی نقش‌ها و مشاغل	افزودن شایستگی دیجیتال به شرح شغل، تعریف مشاغل نوین فناوریانه
بازطراحی فرایندها و ساختارهای سازمانی	مهندسی مجدد فرایندهای کاری	حذف فرایندهای کاغذی، دیجیتالی‌سازی گردش کار، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها
	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	استفاده از داشبوردهای مدیریتی، تحلیل داده‌های عملیاتی، گزارش‌دهی هوشمند
	چابک‌سازی ساختار سازمانی	تشکیل تیم‌های پروژه‌ای، کاهش لایه‌های مدیریتی، افزایش انعطاف‌پذیری
	تمرکززدایی فناوریانه	تفویض اختیار فناوریانه، استقلال واحدها در اجرای پروژه‌های دیجیتال
تقویت رهبری و حکمرانی دیجیتال	رهبری تحول‌گرا	حمایت مدیران ارشد از تحول دیجیتال، الگوبودن مدیران در استفاده از فناوری
	تثبیت نقش‌های راهبری دیجیتال	انتصاب مدیر تحول دیجیتال، ایجاد کمیته رهبری فناوری
	سیاست‌گذاری فرهنگی فناوری	تدوین منشور اخلاق فناوری، تعیین هنجارهای استفاده از داده
	پایش بلوغ تکنوفرهنگ	سنجش پذیرش فناوری، ارزیابی فرهنگ دیجیتال، پایش پیشرفت تحول
هم‌سوسازی نظام‌های انگیزشی و ارزیابی عملکرد	پاداش مبتنی بر عملکرد دیجیتال	تشویق نوآوری دیجیتال، پاداش استفاده مؤثر از سامانه‌ها
	ارتقای شغلی فناوریمحور	لحاظ مهارت دیجیتال در ارتقاء، ارتقاء مبتنی بر شایستگی فناوریانه
	تقدیر از پیشگامان دیجیتال	معرفی قهرمانان تحول دیجیتال، قدردانی رسمی از کارکنان نوآور
	کاهش هزینه‌های مقاومت	تضمین امنیت شغلی، کاهش ترس از ارزیابی فناوریانه
تعامل و مشارکت فعال با ذی‌نفعان	تعامل با مراکز علمی و پژوهشی	همکاری دانشگاهی، پژوهش مشترک، استفاده از دانش بومی
	مشارکت با شرکت‌های فناوری	همکاری با شرکت‌های IT، انتقال دانش فنی، بهره‌گیری از استارت‌آپ‌ها
	توانمندسازی ارباب‌رجوع	آموزش استفاده از خدمات دیجیتال، ساده‌سازی تعاملات الکترونیکی
	بازخوردگیری مستمر	دریافت بازخورد کاربران، بهبود سامانه‌ها بر اساس تجربه کاربر

## پیامدها

استفاده از راهبردها نتایجی در پی دارد. تأثیر مقوله‌های زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و به‌کارگیری راهبردهای اجرایی پیاده‌سازی تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند باعث پایداری و انطباق بازار، دستاوردهای فرهنگی، اجتماعی و بازدهی سازمانی شود. جدول ۹ گویای پیامدهای پژوهش است.

## جدول ۹. پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای باز
نهادینه‌سازی فرهنگ دیجیتال درون سازمانی	تغییر الگوهای فکری کارکنان	پذیرش فناوری به‌عنوان ابزار هویت حرفه‌ای، افزایش تمایل به یادگیری مستمر، کاهش مقاومت در برابر تغییر
	همگرایی فرهنگی میان نسل‌ها	نزدیک‌تر شدن ارزش‌ها و زبان مشترک میان کارکنان قدیمی و جدید، شکل‌گیری هنجارهای مشترک فناورانه
	ارتقای سرمایه فرهنگی سازمان	درونی‌سازی ارزش‌های نوآوری، یادگیری، و چابکی در فرهنگ کاری
افزایش بهره‌وری و چابکی عملیاتی	کاهش زمان و هزینه فرایندها	دیجیتالی‌شدن فرایندهای بیمه و پرداخت، حذف کارهای تکراری، کاهش خطاهای انسانی
	بهبود کیفیت خدمات	افزایش دقت در محاسبات بیمه‌ای، سهولت دسترسی کاربران، کاهش زمان پاسخ‌گویی
	تصمیم‌گیری داده‌محور	استفاده از تحلیل داده برای تصمیمات کلان، کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، بهبود سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد
ارتقای سرمایه انسانی و رضایت شغلی	افزایش حس کارآمدی کارکنان	درک تأثیر مستقیم فناوری بر عملکرد فردی، افزایش اعتمادبه‌نفس فناورانه
	ارتقای مهارت‌های دیجیتال	یادگیری خودانگیخته، ارتقای صلاحیت حرفه‌ای در زمینه داده و IT
	افزایش رضایت و تعهد سازمانی	احساس تعلق به سازمان مدرن و پویا، ارتقای انگیزش در محیط فناورانه
بهبود تعامل با ذی‌نفعان و ارباب‌رجوع	ارتقای کیفیت تجربه خدمت	خدمات آنلاین و بدون مراجعه، پاسخ‌دهی ۲۴ ساعته، افزایش رضایت عمومی بیمه‌شدگان
	افزایش شفافیت و اعتماد اجتماعی	دسترسی شفاف به سوابق بیمه‌ای، کاهش تبعیض در ارائه خدمات
	تعامل دوسویه و یادگیرنده با ذی‌نفعان	جمع‌آوری بازخورد کاربران، بهبود مستمر طراحی خدمات دیجیتال
تحول در ساختار و هویت سازمان	گذار از بوروکراسی ایستا به سازمان یادگیرنده	یادگیری سازمانی مداوم، خوداصلاحی فرایندها، شکل‌گیری سازمان چابک
	تثبیت برند فناورانه سازمان تأمین اجتماعی	ادراک عمومی از مدرن‌شدن و نوآر بودن سازمان، تقویت اعتبار نهادی
	خیز به سوی حکمرانی داده‌محور	استفاده از داده در سیاست‌گذاری کلان، مشارکت در تصمیم‌سازی ملی بر پایه شواهد دیجیتال

## الگوی مدل بومی تکنوفرنک سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی

پس از طی مراحل تعیین مقوله محوری و برقراری ارتباط با سایر مقوله‌ها، بر اساس پارادایم سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد در این مرحله، به پرورش مدل طراحی‌شده و نهایی‌سازی آن اقدام می‌شود. مدل نهایی، نمایانگر روش‌هایی است که



جدول ۱۰. نتایج شاخص اجماع دوره‌های سه‌گانه آزمون هم‌بستگی کندال

ابعاد	مؤلفه‌ها	ضریب کندال دور اول	ضریب کندال دور دوم	ضریب کندال دور سوم
مقوله‌های علی	نگرش مدیران نسبت به فناوری	۰/۵۴۲	۰/۶۴۲	۰/۸۷۴
	شایستگی‌های دیجیتال کارکنان	۰/۴۸۵	۰/۶۲۳	۰/۸۲۶
	الگوهای رفتاری سازمانی	۰/۵۷۱	۰/۶۶۵	۰/۸۹۵
	ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر سازمان	۰/۴۸۹	۰/۶۴۵	۰/۸۲۰
	تجربه کارکنان از پروژه‌های فناورانه	۰/۵۷۶	۰/۶۲۰	۰/۸۱۰
	سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان سازمانی	۰/۵۶۴	۰/۶۳۰	۰/۸۰۵
عوامل زمینه‌ای	تاریخچه طولانی فناوری در سازمان	۰/۵۶۲	۰/۶۴۰	۰/۸۸۵
	ساختار سازمانی و بوروکراسی	۰/۴۸۰	۰/۶۷۰	۰/۸۲۳
	منابع انسانی و ساختار شغلی	۰/۵۵۱	۰/۶۱۸	۰/۸۷۰
	تعهدات اجتماعی و فرهنگی سازمان	۰/۵۹۹	۰/۶۲۱	۰/۸۵۰
	توزیع و پراکندگی جغرافیایی	۰/۵۶۲	۰/۶۲۱	۰/۸۷۰
عوامل مداخله‌گر	سیاست‌های کلان حاکمیتی	۰/۵۲۳	۰/۶۳۱	۰/۸۲۱
	محیط بیرونی و رقبا	۰/۵۱۱	۰/۶۹۸	۰/۸۵۱
	ویژگی‌های ساختاری تأمین اجتماعی	۰/۴۷۸	۰/۵۲۲	۰/۷۴۳
	شرایط اقتصادی و منابع	۰/۵۲۳	۰/۶۲۱	۰/۸۸۵
	فشارها و الزامات فرهنگی	۰/۵۴۲	۰/۶۴۵	۰/۸۲۶
پیامدها	نهادینه‌سازی فرهنگ دیجیتال درون سازمانی	۰/۵۶۴	۰/۵۴۱	۰/۸۹۶
	افزایش بهره‌وری و چابکی عملیاتی	۰/۵۷۶	۰/۷۱۵	۰/۸۹۳
	ارتقای سرمایه انسانی و رضایت شغلی	۰/۵۲۳	۰/۷۲۸	۰/۸۵۴
	بهبود تعامل با ذی‌نفعان و ارباب‌رجوع	۰/۴۷۸	۰/۷۰۵	۰/۸۸۵
	تحول در ساختار و هویت سازمان	۰/۵۶۴	۰/۵۴۱	۰/۸۲۱
راهبردها	توسعه سرمایه انسانی فناورمحور	۰/۴۸۶	۰/۵۸۹	۰/۷۷۲
	بازطراحی فرایندها و ساختارهای سازمانی	۰/۵۱۲	۰/۶۲۱	۰/۸۰۲
	تقویت رهبری و حکمرانی دیجیتال	۰/۵۷۳	۰/۷۰۵	۰/۸۲۱
	همسوسازی نظام‌های انگیزشی و ارزیابی عملکرد	۰/۵۲۳	۰/۷۲۸	۰/۷۷۲
	تعامل و مشارکت فعال با ذی‌نفعان	۰/۵۹۹	۰/۶۳۱	۰/۸۲۶
کل		۰/۵۲۱	۰/۶۴۴	۰/۸۴۵

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۱۰ و اجماع نظر مناسب متخصصان در خصوص عناصر و مدل تدوین‌شده، می‌توان گفت که الگوی تدوین‌شده از اعتبار لازم برخوردار است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحول دیجیتال در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه نهادهای بزرگ و بوروکراتیک مانند سازمان تأمین اجتماعی، فقط به معنای استقرار سامانه‌های فناورانه جدید نیست، بلکه مستلزم دگرگونی عمیق در لایه‌های فرهنگی، شناختی و رفتاری سازمان است. تجربه ناکامی یا کندی بسیاری از برنامه‌های دیجیتالی‌سازی در سازمان‌های دولتی، نشان می‌دهد که فناوری بدون تحول فرهنگی، نمی‌تواند به بهبود پایدار عملکرد منجر شود. از این‌رو، مفهوم «تکنوفرهنگ سازمانی» به‌عنوان پیوندی معنادار میان فناوری، فرهنگ و کنش سازمانی، کانون اصلی این پژوهش قرار گرفت. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد تلاش کرد تا با اتکا به تجربه زیسته اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی، مدلی بومی برای تبیین نحوه شکل‌گیری و تحول تکنوفرهنگ سازمانی ارائه دهد. مدل حاصل، نشان‌دهنده گذار تدریجی سازمان از بوروکراسی کاغذمحور و رویه‌مدار به سازمانی داده‌محور، یادگیرنده و فناورپذیر است که در آن، تعامل میان عوامل ساختاری، انسانی و نهادی، موفقیت تحول دیجیتال را تضمین می‌کند. در این پژوهش، منظور از «مدل بومی تکنوفرهنگ سازمانی»، الگویی است که بر اساس تجربه زیسته کنشگران سازمان تأمین اجتماعی ایران و در بستر نهادی، فرهنگی و مقرراتی خاص این سازمان بر ساخت شده است. بومی بودن این مدل، نه تنها در محل انجام پژوهش، بلکه در ماهیت مقوله‌های علی، شرایط زمینه‌ای، الگوهای کنش و واکنش و پیامدهای شناسایی شده منعکس است. مقوله‌هایی همچون ساختار بوروکراتیک دولتی، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری، الزامات قانونی ملی و حساسیت‌های اجتماعی مرتبط با ارائه خدمات رفاهی، مؤلفه‌هایی هستند که این مدل را از الگوهای عمومی تکنوفرهنگ متمایز می‌سازند. بدین ترتیب، مدل ارائه‌شده بازنمایی نظری از واقعیت زیسته تکنوفرهنگ در یک سازمان رفاهی دولتی ایرانی است و نه نسخه‌ای تعمیم‌یافته از الگوهای موجود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران، نه به‌صورت دفعی، بلکه در قالب فرایندی تدریجی و زمینه‌مند شکل می‌گیرد. این فرایند از نقطه‌ای آغاز می‌شود که سازمان، تحت فشارهای فزاینده فناورانه، انتظارات روبه‌رشد ذی‌نفعان و ناکارآمدی فرایندهای سنتی مبتنی بر کاغذ، ناگزیر می‌شود که به‌سوی دیجیتالی‌سازی حرکت کند. این فشارها به‌عنوان عوامل علی، ضرورت تغییر را در سطح کلان سازمان برجسته می‌سازند؛ اما به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت تحول دیجیتال نیستند. در این مسیر، شرایط زمینه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه مواجهه سازمان با فناوری ایفا می‌کنند. ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی سازمان، تنوع و ناهمگونی نیروی انسانی از نظر مهارت‌های دیجیتال و ماهیت حساس مأموریت‌های رفاهی سازمان، بستری را فراهم می‌کنند که در آن فناوری هم‌زمان به‌عنوان فرصت و تهدید تجربه می‌شود. در چنین بستری، فناوری غالباً نه به‌مثابه ابزار توانمندساز، بلکه به‌عنوان عامل کنترل، افزایش فشار کاری یا اختلال در رویه‌های تثبیت‌شده ادراک می‌شود. علاوه‌براین، عوامل مداخله‌گر همچون سبک رهبری مدیران، سطح اعتماد سازمانی و نگرش کارکنان به فناوری، جهت‌گیری فرایند شکل‌گیری تکنوفرهنگ را تشدید یا تضعیف می‌کنند. رهبری دستوری و تمرکز بر استقرار فنی سامانه‌ها بدون اقناع فرهنگی، به تقویت مقاومت‌های آشکار و پنهان کارکنان منجر می‌شود؛ درحالی‌که رهبری مشارکتی و اعتمادمحور، می‌تواند زمینه پذیرش معنادار فناوری

را فراهم سازد. در واکنش به این شرایط، سازمان راهبردهایی را در پیش می‌گیرد که جوهرهٔ تکنوفرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. این راهبردها شامل توسعهٔ سرمایهٔ انسانی دیجیتال، بازطراحی ساختارها و فرایندها، تقویت رهبری دیجیتال، اصلاح نظام‌های انگیزشی و گسترش تعامل دیجیتال با ذی‌نفعان است. یافته‌ها نشان می‌دهد در مواردی که این راهبردها به صورت یکپارچه و هماهنگ اجرا نشده‌اند، تکنوفرهنگی صوری و کارکردی حداقلی شکل گرفته که بیشتر به «استفادهٔ نمایشی از فناوری» شباهت دارد تا تحول واقعی. در نهایت، پیامدهای این فرایند، بسته به کیفیت کنش‌ها و راهبردهای اتخاذشده متفاوت‌اند. در حالت مطلوب، نهادینه‌شدن تکنوفرهنگ سازمانی به افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، چابکی سازمانی و تقویت اعتماد اجتماعی منجر می‌شود. در مقابل، غفلت از ابعاد فرهنگی و معنایی فناوری، پیامدهایی همچون مقاومت پایدار کارکنان، کاهش اثربخشی سامانه‌ها و تداوم شکاف میان فناوری و فرهنگ سازمانی را به دنبال دارد. بر این اساس، مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که موفقیت تحول دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی، بیش از هر چیز به مدیریت آگاهانه و زمینه‌مند تکنوفرهنگ سازمانی وابسته است. به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت تحول دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی، بیش از آنکه به ابزارهای فناورانه وابسته باشد، از چگونگی شکل‌گیری تکنوفرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرد. مدل بومی ارائه‌شده در این پژوهش، می‌تواند به عنوان چارچوبی تحلیلی برای سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های عمومی استفاده شود تا تحول دیجیتال را نه پروژه‌ای فنی، بلکه فرایندی فرهنگی، تدریجی و یادگیرنده در نظر گیرند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که فشارهای فناورانه، انتظارات روبه‌افزایش ذی‌نفعان، ناکارآمدی بوروکراسی سنتی و الزامات قانونی، مهم‌ترین محرک‌های شکل‌گیری تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی هستند. این نتایج با پژوهش‌های ویال (۲۰۲۱)، مرگل، ادلمن و هوگ (۲۰۲۱) هم‌سو است که تحول دیجیتال را محصول فشارهای محیطی و نهادی می‌دانند. با این حال، یافته حاضر فراتر از این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فشار فناورانه به تنهایی محرک تحول نیست، بلکه زمانی معنادار می‌شود که در سطح معنایی و فرهنگی سازمان بازتفسیر شود. نتایج پژوهش بیانگر آن است که ساختار بوروکراتیک، تنوع نیروی انسانی و مأموریت چندوجهی سازمان تأمین اجتماعی، زمینه‌های تعیین‌کنندهٔ شکل‌گیری تکنوفرهنگ هستند. این یافته با پژوهش‌های مبتنی بر نظریهٔ نهادی و ساختاری کین و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد. آن‌ها نیز بر نقش بستر سازمانی در موفقیت یا شکست تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند. در این پژوهش، عواملی مانند سبک رهبری مدیران، اعتماد کارکنان، تجربه‌های پیشین ناموفق فناوری و ترس از حذف شغلی، به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی در حوزهٔ رهبری دیجیتال و مدیریت تغییر نظیر ویال (۲۰۲۱) و وسترنمن، بونت و مک آفی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) هم‌راستا است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران را نمی‌توان فقط، به عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌ها یا رفتارهای فناورانه کارکنان تبیین کرد؛ بلکه این پدیده، حاصل برهم‌کنش پیچیدهٔ فناوری، فرهنگ سازمانی، ساختار بوروکراتیک و منطبق نهادی حاکم بر سازمان‌های رفاهی دولتی است. این نتیجه با رویکردهای تفسیری و معنا‌ساز در ادبیات فناوری و سازمان هم‌راستا است که فناوری را پدیده‌ای اجتماعی و معنادار

می‌دانند، نه ابزاری خنثی. در ادبیات موجود، بسیاری از پژوهش‌ها شکست یا موفقیت تحول دیجیتال را به عواملی مانند زیرساخت، مهارت‌های دیجیتال یا پذیرش فناوری نسبت داده‌اند. با این حال، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در بستر سازمان تأمین اجتماعی، ناکامی یا موفقیت دیجیتالی‌سازی بیش از آنکه از ضعف فنی نشئت گرفته باشد، در «تعارض معنایی» میان منطق بوروکراتیک سنتی و الزامات فرهنگی فناوری‌های دیجیتال ریشه دارد. این یافته، شکاف موجود بین مطالعات ابزارگرایانه فناوری و تجربه زیسته سازمان‌های دولتی را برجسته می‌سازد. از منظر میدان پژوهش، نتایج نشان می‌دهد که کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، فناوری را اغلب نه به‌عنوان ابزار توانمندساز، بلکه به‌مثابه ابزار کنترل، نظارت و افزایش فشار کاری تجربه می‌کنند. این ادراک، پیامد مستقیم تصمیم‌گیری‌های متمرکز، استقرار دستوری سامانه‌ها و فقدان مشارکت کاربران نهایی در طراحی و پیاده‌سازی فناوری است. بر این اساس، مقاومت کارکنان نه رفتاری فردی، بلکه واکنشی عقلانی به تجربه‌های ناموفق گذشته و ساختار قدرت سازمانی تلقی می‌شود.

از دیدگاه تحلیلی پژوهشگر، مقوله محوری «تحول از بوروکراسی مبتنی بر کاغذ به تکنوفرهنگ مبتنی بر داده»، نشان‌دهنده گذار فرهنگی عمیق است که بدون مدیریت آگاهانه معنا، هویت و روابط قدرت، به شکست می‌انجامد. استدلال پژوهش بر این مبناست که تکنوفرهنگ سازمانی زمانی نهادینه می‌شود که فناوری با ارزش‌ها، هنجارها و نظام معنایی سازمان هم‌تراز شود؛ در غیر این صورت، فناوری به لایه‌ای صوری و کم‌اثر تقلیل می‌یابد. در مجموع، الگوی ارائه‌شده تبیین می‌کند که تکنوفرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی، فرایندی خطی و ساده نیست، بلکه نتیجه تعامل پویای عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و کنش‌های سازمانی است؛ فرایندی که در صورت غفلت از ابعاد فرهنگی، به شکاف میان فناوری و عمل سازمانی منجر می‌شود.

از جنبه نظری، این پژوهش با ارائه مدل داده‌بنیاد تکنوفرهنگ سازمانی، به غنای ادبیات فرهنگ دیجیتال در سازمان‌های دولتی می‌افزاید. برخلاف رویکردهای رایج که فرهنگ دیجیتال را به سطح نگرش‌ها و رفتارهای فناورانه تقلیل می‌دهند، این تحقیق نشان می‌دهد که تکنوفرهنگ، پدیده‌ای چندلایه است که در بستر روابط قدرت، ساختار بوروکراتیک، الگوهای تصمیم‌گیری و نظام معنایی سازمان شکل می‌گیرد. از این رو، مفهوم تکنوفرهنگ سازمانی در این پژوهش، بُعد تفسیری و نهادی فرهنگ دیجیتال را برجسته می‌سازد و شکاف موجود در ادبیات غالباً غرب‌محور را تا حدی پر می‌کند. سهم‌یاری نظری اصلی این پژوهش، تبیین فرایند شکل‌گیری تکنوفرهنگ در یک سازمان رفاهی دولتی با منطق نهادی خاص است. این مدل نشان می‌دهد که فناوری در چنین سازمان‌هایی نه تنها ابزار انجام کار، بلکه سازنده معنا، هویت شغلی و روابط قدرت است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر چارچوبی مفهومی برای تحلیل فرهنگ دیجیتال در سازمان‌های بزرگ دولتی ارائه می‌دهد که می‌تواند در مطالعات آتی، به‌عنوان مبنای نظری مورد استفاده قرار گیرد. از جنبه کاربردی، یافته‌ها بر این نکته تأکید دارند که موفقیت تحول دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی، مستلزم تغییر هم‌زمان فناوری و فرهنگ سازمانی است. تمرکز صرف بر استقرار سامانه‌ها بدون توجه به معناسازی فرهنگی، به پذیرش صوری، مقاومت پنهان و کاهش اثربخشی فناوری منجر می‌شود. بر اساس این رهنمود، سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی باید تکنوفرهنگ را به‌عنوان یکی از ارکان اصلی راهبرد تحول دیجیتال در نظر بگیرند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی (برای سیاست‌گذاران و مدیران) ارائه شده است:

- بر اساس نتایج پژوهش، مشخص شد که استقرار فناوری به صورت دستوری، موجب مقاومت کارکنان می‌شود؛ بنابراین به مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود که در طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های دیجیتال رویکرد مشارکتی را در پیش بگیرند و کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری و توسعه فناوری دخیل کنند.
- بر اساس نتایج پژوهش، شایستگی‌های دیجیتال، در شکل‌گیری تکنوفرهنگ نقش کلیدی دارد؛ بنابراین به واحدهای منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود که ضمن طراحی و اجرای برنامه‌های مستمر آموزش دیجیتال و متناسب با گروه‌های شغلی مختلف، پیوند آن را با نظام ارزیابی و پاداش نهادینه کنند.
- نتایج پژوهش گویای تأثیر منفی بوروکراسی متمرکز بر پذیرش فناوری بود؛ بنابراین به سیاست‌گذاران سازمان پیشنهاد می‌شود که بازطراحی فرایندها، تفویض اختیار دیجیتال و بازطراحی ساختارهای بوروکراتیک به ساختارهای شبکه‌ای و فرایندمحور مبتنی بر داده را در دستور کار قرار دهند.
- بر اساس یافته‌ها، نگرش کنترلی به فناوری، مانع نهادینه‌شدن تکنوفرهنگ می‌شود؛ بنابراین به مدیران میانی پیشنهاد می‌شود که از فناوری به عنوان ابزار توانمندسازی و نه صرفاً نظارت استفاده کنند. همچنین، تدوین سیاست‌های تحول دیجیتال همراه با برنامه‌های تغییر فرهنگی باشد، نه فقط خرید و استقرار فناوری.

در زیر پیشنهادهای پژوهشی ارائه شده است:

- با توجه به اینکه این پژوهش نشان داد تکنوفرهنگ سازمانی پدیده‌ای زمینه‌مند است، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که مدل ارائه‌شده را در سایر سازمان‌های دولتی یا شبه‌دولتی آزمون و مقایسه کنند.
- با توجه به اینکه نتایج پژوهش بر نقش معناسازی فناوری تأکید دارد، به پژوهشگران حوزه مدیریت و فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های قوم‌نگاری سازمانی، تجربه زیسته کارکنان از فناوری را به صورت عمیق‌تر بررسی کنند.

در پایان این نوشتار به محدودیت‌های پژوهش اشاره شده است:

- تمرکز پژوهش بر یک سازمان خاص که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند؛
- اتکا بر داده‌های کیفی که متأثر از ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان است؛
- محدودیت دسترسی به برخی مدیران ارشد و اسناد راهبردی.

## منابع

- ابوالحسنی رنجبر؛ احمد؛ دانش فرد؛ کرم‌اللهه و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۶). ارائه الگوی دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران، مدیریت دولتی، ۹(۴)، ۶۱۵-۶۴۰.
- سرائی، حامد؛ محمدیان؛ ایوب و خانی، ناصر (۱۴۰۱). مرور نظام‌مند عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر داده‌های دولتی باز با رویکرد دستیابی به نوآوری، مدیریت دولتی، ۱۴(۳)، ۴۷۹-۵۰۱.

سیف‌اللهی، ناصر (۱۴۰۲). *اصول مدیریت بازاریابی*، انتشارات دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.

## References

- Abedi, M. & Naderi, H. (2023). Challenges of digital transformation in Iran's Social Security Organization. *Proceedings of Iranian E-Government Conference*, 13(4), 122–137.
- Abolhasani, A., Daneshfard, K. & Faghihi, A. (2016). An Agenda Setting for the Reformation Policies of Administrative System in Iran. *Public Administration*, 9 (4), 615-640. (in Persian)
- Adi, S., Setyawan, R & Sumarlin., T. (2024). The Influence of Digital Marketing Strategies on Brand Loyalty: A Cross-Cultural Study Using A/B Testing, *Journal of Management and Informatics*, 3(3), 43-59,
- Alharbi, S. & Drew, S. (2014). Using the technology acceptance model in understanding academics' behavioral intention to use learning management system. *International Journal of Advanced*, 45 (3), 34-56.
- Arubayi, D. (2021) Documenting the everyday hidden resistance of ride-hailing platform drivers to algorithmic management in Lagos, Nigeria, *South Atlantic Quarterly*, 120(4), 823–38.
- Belk, R. W. (2013). Extended Self in a Digital World *Journal of Consumer Research*, 40(1), 1-18.
- DuFault, B. L. & Schouten, J. W. (2020). Self-quantification and the datapreneurial consumer identity. *Consumption Markets & Culture*, 23(3), 290-316.
- Gerbaudo, P. (2023). *Digital culture and organizational power: The politics of technology in the workplace*. Routledge.
- Gustafsson, N. & Weinryb, N. (2020). The populist allure of social media activism: Individualized charismatic authority. *Organization*, 27(3), 431-440.
- Hammou, I., Aboudou, S. & Makloul, Y. (2020). Social Media and Intangible Cultural Heritage for Digital Marketing Communication: Case of Marrakech Crafts. *Marketing and Management of Innovations*, 1(3), 121-127.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139
- Hinning, C., Greenwood, R. & Meyer, R. E. (2022). Digital innovation in public organizations: The role of institutional logics. *Organization Studies*, 43(5), 723–745.
- Huber, G. (2022) Putting humour to work: to make sense of and constitute organizations, *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 535–54.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. & Andrus, G. (2021). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kikert, W. & van der Voort, H. (2020). Public governance in the digital age. *Public Management Review*, 22(1), 1–22.

- Kim, J., Park, S. & Lee, H. (2023). Digital organizational identity: Conceptualization and validation of a scale. *Journal of Business Research*, 155 (2), 1–12.
- Kozinets, R. (2019). Consuming Technocultures: An Extended JCR Curation, *Journal of Consumer Research*, 46 (3), 620–627.
- Lee, Y. K. (2021). Impacts of digital technostress and digital technology self-efficacy on Fintech usage intention of Chinese Gen Z consumers. *Sustainability*, 13(9), 455-476.
- Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2021). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101385.
- Rezaei, S. & Karami, F. (2021). Technoculture and digital institutional trust: A qualitative study. *Journal of Social Sciences*, 18(4), 87–112.
- Sarai, H., Mohammadian, A. & Khani, N. (2021). A systematic review of intra-organizational factors affecting open government data with an approach to achieving innovation, *Public Administration*, (3) 14, 479-501. (in Persian)
- Seifollahi, N. (2023). *Principles of Marketing Management*, Mohaghegh Ardabili University Press, Ardabil. (in Persian)
- Setiawan, R., Suprpto, W. & Chandra, S. (2020). Digital organizational culture and digital transformation. *International Journal of Innovation Science*, 12(4), 493–516.
- Shi, S. & Wright, P. (2022). Citizen-centric digital transformation in public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101681.
- Tabatabaei, S., Bulgarova, B. A., Trofimova, G. N. & Barabash, V. V. (2025). Social Media, Cultural Values, and Digital Citizenship: A Study of Iranian Digital Natives. *Changing Societies & Personalities*, 9(1), 29–50.
- Van Dijck, J. & Poell, T. (2022). Reimagining public values in a platformized society. *Internet Policy Review*, 11(1), 1–22.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101695.
- Warner, K. S. R. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.