Journal of Management and Social Development

Developing a Model for Managing Digital Transformation in Social and Governmental Institutions with an Emphasis on Digital Governance: A Qualitative Study Using a Grounded Theory Approach

Maryam Hosseini[1]✉

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: DRMHOSSEINI90@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 27 July 2026

Received in revised form 3 September 2026

Accepted 15 September 2026

Published online 19 September 2026

Keywords:

Digital transformation, digital governance, transformation management, social institutions, government institutions.

Abstract

Background and Objective: Digital transformation in social and governmental institutions goes beyond the adoption of emerging technologies and requires the redesign of managerial processes, institutional structures, and governance mechanisms. This study aimed to develop an explanatory model of digital transformation management in social and governmental institutions, with an emphasis on digital governance.

Methodology: This applied qualitative study employed grounded theory using the systematic approach of Strauss and Corbin. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with experts in public management, digital transformation, digital governance, information technology, and social and governmental institutions. Sampling was conducted purposively and subsequently theoretically until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed through open, axial, and selective coding using MAXQDA software.

Findings: The paradigmatic model comprised four causal categories, one central phenomenon, three contextual categories, two intervening categories, one strategy, and five consequences. The causal conditions included leadership and managerial support, digital readiness and maturity, technological and data capabilities, and human and cultural capabilities. The central phenomenon was identified as digital transformation ma
nagement with an emphasis on digital governance, while the core strategy was integrated digital transformation management and governance. The consequences included improved performance and productivity, enhanced service quality, increased transparency and public trust, strengthened participation and public value creation, and the realization of smart and resilient governance.

Conclusion: Sustainable digital transformation requires the integrated management of technology, data, human resources, culture, structure, and stakeholder participation within a digital governance framework.

Cite this article: Hosseini, M. (2026). Developing a Model for Managing Digital Transformation in Social and Governmental Institutions with an Emphasis on Digital Governance: A Qualitative Study Using a Grounded Theory Approach. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 2(2), 126-155.

DOI: http//doi.org/10.22034/jmsd.2026.602054.1038

Publisher: University of Osveh, https://www.journalmsd.ir ISSN-L: 3116-1774

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

فصلنامه مدیریت و توسعه اجتماعی

تبیین الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال: یک مطالعه کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

مریم حسینی[1]✉

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه‌آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: DRMHOSSEINI90@gmail.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقالهٔ پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۵/۰۵/۰۵

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۵/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۵/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار:
۱۴۰۵/۰۶/۲۸

کلیدواژه‌ها:
تحول دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، مدیریت تحول، نهادهای اجتماعی، نهادهای دولتی.

چکیده

زمینه و هدف: تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی، فراتر از استقرار فناوری‌های نوین، مستلزم بازطراحی فرایندهای مدیریتی، ساختارهای نهادی و سازوکارهای حکمرانی است. پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال انجام شد.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با خبرگان مدیریت دولتی، تحول دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، فناوری اطلاعات و نهادهای اجتماعی و دولتی گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و سپس نظری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

یافته‌ها: الگوی پارادایمی شامل چهار مقوله علّی، یک پدیده محوری، سه مقوله زمینه‌ای، دو مقوله مداخله‌گر، یک راهبرد و پنج پیامد شناسایی شد. شرایط علّی شامل رهبری و حمایت مدیریتی، آمادگی و بلوغ دیجیتال، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و قابلیت‌های انسانی و فرهنگی بود. پدیده محوری، مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال و راهبرد محوری، مدیریت و حکمرانی یکپارچه تحول دیجیتال شناسایی شد. پیامدها شامل ارتقای عملکرد و بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، افزایش شفافیت و اعتماد عمومی، تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی و تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور بود.

نتیجه‌گیری: تحول دیجیتال پایدار مستلزم مدیریت یکپارچه فناوری، داده، منابع انسانی، فرهنگ، ساختار و مشارکت ذی‌نفعان در چارچوب حکمرانی دیجیتال است.

استناد: حسینی، مریم. (۱۴۰۵). تبیین الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال: یک مطالعه کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *مدیریت و توسعه اجتماعی*، ۲(۲)، ۱۲۶-۱۵۵.

DOI: http//doi.org/10.22034/jmsd.2026.602054.1038

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر. ISSN-L: 3116-1774 https://www.journalmsd.ir

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

مقدمه

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر از یک موضوع صرفاً فناورانه به یک فرایند بنیادین در بازطراحی ساختارها، فرایندها، قابلیت‌ها و روابط میان سازمان‌ها و ذی‌نفعان تبدیل شده است. در حوزه عمومی، این تحول صرفاً به استقرار دولت الکترونیک یا دیجیتالی‌کردن خدمات محدود نیست، بلکه مستلزم تغییر در شیوه تصمیم‌گیری، هماهنگی نهادی، مدیریت داده، ارائه خدمات و تعامل میان دولت، جامعه و شهروندان است. مرور نظام‌مند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تغییرات دیجیتال در بخش عمومی از مجموعه‌ای از تغییرات تدریجی در فناوری و فرایندها شکل می‌گیرد و در صورت انباشت و هماهنگی می‌تواند به دگرگونی‌های عمیق سازمانی و اجتماعی منجر شود(Haug et al.,2024). در چنین شرایطی، مفهوم حکمرانی دیجیتال اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است؛ زیرا موفقیت تحول دیجیتال تنها به برخورداری از زیرساخت‌های فناوری وابسته نیست، بلکه به کیفیت سیاست‌گذاری، رهبری، ساختارهای سازمانی، ظرفیت منابع انسانی، امنیت و مدیریت داده، مشارکت ذی‌نفعان و اعتماد عمومی نیز وابسته است. پژوهش زانتوپولو[1] (۲۰۲۴)، بر اساس مرور نظام‌مند ۳۲ مطالعه نشان می‌دهد که عوامل فناورانه، اعتماد، امنیت و سهولت استفاده از خدمات دیجیتال از مؤلفه‌های مهم حکمرانی دیجیتال هستند و طراحی خدمات دیجیتال باید هم‌زمان اثربخشی و اعتمادپذیری را مورد توجه قرار دهد. مطالعات جدیدتر نیز نشان می‌دهند که تحول دیجیتال در بخش عمومی ماهیتی چندبعدی دارد. مهاشوری[2](۲۰۲۵) در مطالعه خود، رهبری متعهد، مدیریت تغییر، مشارکت عمومی و همکاری با بخش خصوصی را از توانمندسازهای مهم تحول دیجیتال شناسایی کرده‌اند؛ در مقابل، ضعف زیرساخت، مقاومت در برابر تغییر و موانع مقرراتی می‌توانند فرایند تحول را محدود کنند. همچنین، پژوهش پورنومو و خبیبی[3](۲۰۲۵)، نشان می‌دهد که نوآوری دیجیتال در بخش عمومی را نمی‌توان صرفاً نتیجه ورود فناوری دانست، بلکه باید آن را در ارتباط با تغییرات سازمانی و نهادی تحلیل کرد. از سوی دیگر، گسترش تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی، پیچیدگی بیشتری ایجاد می‌کند؛ زیرا این نهادها علاوه بر الزامات مدیریتی و فناورانه، با مسئله اعتماد اجتماعی، پاسخ‌گویی، مشارکت ذی‌نفعان، عدالت دسترسی و خلق ارزش عمومی مواجه‌اند. پژوهش بودی یانتو[4] و همکاران (۲۰۲۵)، نشان می‌دهد که تحول

[1] Xanthopoulou
[2] Maheshwari
[3] Purnomo & Khabibi
[4] Budiyanto

دیجیتال زمانی می‌تواند به خلق ارزش عمومی منجر شود که با مشارکت شهروندان، ظرفیت نهادی و ساختارهای حکمرانی سازگار همراه شود. این مطالعه چهار پیامد اصلی شامل کارایی اداری، مشارکت شهروندی، عدالت اجتماعی و بهینه‌سازی اقتصادی را برجسته می‌کند.

بنابراین، در نهادهای اجتماعی نیز تحول دیجیتال باید فراتر از دیجیتالی‌سازی عملیات و در قالب فرایندی برای بازآرایی روابط، مسئولیت‌ها و سازوکارهای تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. در ایران نیز حرکت به سمت دولت هوشمند و حکمرانی دیجیتال به یکی از محورهای مهم اصلاح نظام اداری تبدیل شده است. «نقشه راه دولت هوشمند» که در سال ۱۴۰۴ ابلاغ شد، بر معماری سازمانی، مدل بلوغ، پایگاه‌های اطلاعاتی، تبادل اطلاعات، تکالیف دستگاه‌های اجرایی، پایش و ارزیابی و توسعه منابع انسانی تأکید دارد. این امر نشان می‌دهد که در سطح سیاست‌گذاری، تحول دیجیتال دیگر صرفاً به راه‌اندازی سامانه‌های الکترونیکی محدود نیست، بلکه به موضوعی مرتبط با معماری سازمانی، حکمرانی داده، هماهنگی نهادی و ارزیابی عملکرد تبدیل شده است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۴). با وجود این جهت‌گیری، شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد که همچنان فاصله‌ای میان دیجیتالی‌شدن خدمات، تحول دیجیتال سازمانی و تحقق حکمرانی دیجیتال وجود دارد. برای نمونه، ارزیابی اجرای برنامه هفتم توسعه به وجود سامانه‌های موازی و ناهماهنگی میان برخی سازوکارهای نظارتی و اجرایی مرتبط با هوشمندسازی اشاره کرده است؛ موضوعی که اهمیت هماهنگی نهادی و یکپارچگی راهبردی را در فرایند تحول دیجیتال آشکار می‌سازد (عبدالحسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). همچنین، پژوهش امیرکبیری و همکاران (۱۴۰۴) در مرور نظام‌مند مطالعات بخش عمومی، شش حوزه شامل رهبری و حکمرانی دیجیتال، فرهنگ و آمادگی سازمانی، منابع انسانی و شایستگی‌های دیجیتال، راهبرد، فناوری و زیرساخت و فرایندها را شناسایی کرده است. بااین‌حال، این پژوهش بر مبنای مرور مطالعات موجود، یک الگوی راهبردی ارائه می‌کند و نه یک نظریه فرایندی مبتنی بر تجربه مستقیم خبرگان و شرایط نهادی ایران (امیرکبیری و همکاران، ۱۴۰۴).

از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی جدیدی همچون مطالعه دانا، سهرابی و آرایی نیز با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، حکمرانی دیجیتال را در سازمان‌های دولتی بررسی کرده‌اند و عواملی نظیر یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، توانمندسازی منابع انسانی، هوشمندسازی فرایندها، مشارکت و شفافیت را برجسته ساخته‌اند. با وجود ارزش این مطالعات، تمرکز آنها عمدتاً بر حکمرانی دیجیتال یا دولت دیجیتال بوده است؛ درحالی‌که مسئله اصلی پژوهش حاضر، تبیین فرایند مدیریت تحول دیجیتال و چگونگی تبدیل آن به سازوکارهای حکمرانی دیجیتال در

طیفی از نهادهای اجتماعی و دولتی است. مرور مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ادبیات موجود عمدتاً در یکی از سه مسیر حرکت کرده است: نخست، مطالعاتی که بر فناوری و زیرساخت دیجیتال تمرکز دارند؛ دوم، پژوهش‌هایی که عوامل سازمانی مانند رهبری، فرهنگ، آمادگی و منابع انسانی را بررسی می‌کنند؛ و سوم، مطالعاتی که پیامدهای تحول دیجیتال مانند کارایی، شفافیت، کیفیت خدمات و مشارکت شهروندی را مورد توجه قرار می‌دهند. ووجارسو[1] و همکاران (۲۰۲۵)، در یک مرور نظام‌مند نشان دادند که ظرفیت نهادی، ساختارهای حکمرانی و هم‌راستایی سیاست‌ها در کنار فناوری بر نتایج تحول دیجیتال اثرگذارند، اما هم‌زمان امنیت، حریم خصوصی، محدودیت منابع و مقاومت سازمانی از چالش‌های مهم باقی می‌مانند.

بنابراین، شکاف اصلی موجود، فقدان یک تبیین فرایندی و یکپارچه از چگونگی مدیریت تحول دیجیتال از مرحله شکل‌گیری شرایط و پیشران‌ها تا انتخاب راهبردها و دستیابی به پیامدهای حکمرانی دیجیتال است. به بیان دیگر، ادبیات موجود بیشتر به این پرسش پاسخ داده است که «چه عواملی بر تحول دیجیتال اثر می‌گذارند؟» یا «تحول دیجیتال چه پیامدهایی دارد؟»، اما کمتر توضیح داده است که تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی تحت چه شرایطی شکل می‌گیرد، چه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گری آن را تقویت یا محدود می‌کنند، مدیران و نهادها چگونه آن را مدیریت می‌کنند و این فرایند چگونه به حکمرانی دیجیتال منتهی می‌شود. این شکاف در مطالعات جدید نیز قابل مشاهده است. برای مثال، سیلوا و فیگوئِردو[2](۲۰۲۶)، در مرور ۸۵ مطالعه، هفت دسته مانع برای خدمات دیجیتال عمومی شناسایی کردند و نشان دادند که موانع سازمانی و نهادی تقریباً در همه زمینه‌ها حضور دارند؛ بااین‌حال، شدت و نوع موانع با سطح توسعه و زمینه نهادی کشورها تغییر می‌کند. این یافته ضرورت تولید مدل‌هایی را نشان می‌دهد که صرفاً فهرستی از عوامل عمومی ارائه نکنند، بلکه منطق ارتباط، تعامل و فرایند میان عوامل را نیز توضیح دهند. از این منظر، استفاده از نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین برای پژوهش حاضر اهمیت دارد؛ زیرا هدف پژوهش صرفاً آزمون رابطه میان متغیرهای از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه کشف و تبیین مقولات، روابط و سازوکارهایی است که از تجربه و ادراک خبرگان در بستر واقعی نهادهای اجتماعی و دولتی استخراج می شوند. بنابراین، پژوهش حاضر در پی ارائه مدلی است که شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای مدیریت تحول دیجیتال و پیامدهای آن را در ارتباط با پدیده محوری مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال تبیین کند.

---

[1] Wujarso
[2] Silva & Figueredo

نوآوری نخست پژوهش حاضر، ترکیب دو حوزه تحول دیجیتال و حکمرانی دیجیتال در قالب یک فرایند مدیریتی و نهادی واحد است. در این رویکرد، حکمرانی دیجیتال صرفاً پیامد استقرار فناوری تلقی نمی شود، بلکه به‌عنوان نتیجه تعامل میان راهبرد، ساختار، فناوری، منابع انسانی، فرهنگ، سیاست‌گذاری، داده و مشارکت ذی‌نفعان در نظر گرفته می‌شود. نوآوری دوم، عبور از نگاه فناورانه به تحول دیجیتال و توجه هم‌زمان به ابعاد سازمانی، انسانی، نهادی، فرهنگی، قانونی و اجتماعی است. این رویکرد با یافته‌های مطالعات جدید هم‌راستا است که موفقیت تحول دیجیتال را وابسته به مجموعه‌ای از عوامل فراتر از فناوری، از جمله رهبری، مدیریت تغییر، ظرفیت نهادی و مشارکت ذی‌نفعان می‌دانند. نوآوری سوم، تمرکز هم‌زمان بر نهادهای دولتی و اجتماعی است. بخش مهمی از ادبیات موجود، تحول دیجیتال را در چارچوب دولت و سازمان‌های عمومی مطالعه کرده است؛ درحالی‌که نهادهای اجتماعی نیز در فرایند حکمرانی، ارائه خدمات عمومی، مشارکت اجتماعی و خلق ارزش عمومی نقش دارند. ترکیب این دو حوزه می‌تواند امکان شناسایی سازوکارهای مشترک و همچنین تفاوت‌های زمینه‌ای تحول دیجیتال را فراهم کند. نوآوری چهارم، ارائه یک مدل زمینه‌مند و برآمده از داده‌های میدانی است. برخلاف مطالعات مرور نظام‌مند که عمدتاً مقولات موجود در ادبیات را طبقه‌بندی می‌کنند، پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و نظریه داده‌بنیاد تلاش می‌کند مقولات و روابط میان آنها را از داده‌های خبرگان استخراج کند. از این منظر، مدل نهایی پژوهش نه یک چارچوب تجویزی از پیش تعیین‌شده، بلکه یک الگوی نظری برآمده از بستر نهادی مورد مطالعه خواهد بود. در نهایت، نوآوری اصلی پژوهش را می‌توان در این گزاره خلاصه کرد :تحول دیجیتال زمانی می‌تواند به حکمرانی دیجیتال اثربخش منجر شود که از یک پروژه فناورانه به یک فرایند مدیریت تغییر نهادی، سازمانی و اجتماعی تبدیل شود .بر همین اساس، پژوهش حاضر تلاش می‌کند سازوکار این گذار را در نهادهای اجتماعی و دولتی تبیین و یک مدل جامع و زمینه‌مند برای آن ارائه کند. با توجه به ضرورت مدیریت یکپارچه تحول دیجیتال و حرکت از رویکرد صرفاً فناورانه به سوی حکمرانی دیجیتال، و با توجه به پیچیدگی‌های نهادی، سازمانی، قانونی، فرهنگی و انسانی موجود در نهادهای اجتماعی و دولتی، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که: الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شود، چه شرایط علّی و زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گری بر شکل‌گیری و اجرای آن اثرگذارند، چه راهبردهایی برای تحقق آن قابل شناسایی و اجرای این الگو چه پیامدهایی برای حکمرانی و عملکرد نهادهای اجتماعی و دولتی به همراه دارد؟

پیشینهٔ پژوهش

پیشینه نظری

تحول دیجیتال: تحول دیجیتال مفهومی فراتر از دیجیتالی‌کردن فرایندهای موجود است و به تغییرات بنیادینی اشاره دارد که فناوری‌های دیجیتال در فرایندها، ساختارها، قابلیت‌های سازمانی، خدمات و روابط سازمان با ذی‌نفعان ایجاد می‌کنند. در این رویکرد، فناوری دیجیتال صرفاً یک ابزار پشتیبان نیست، بلکه می‌تواند منطق انجام فعالیت‌ها و شیوه تعامل سازمان با محیط را تغییر دهد. مرگل، ادلمن و هاگ (۲۰۱۹) تحول دیجیتال در بخش عمومی را فرایندی جامع دانسته‌اند که علاوه بر خدمات و فرایندها، فرهنگ سازمانی، ساختارهای بوروکراتیک و روابط سازمان با ذی‌نفعان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس، تحول دیجیتال مستلزم تغییر در سطح کل سازمان و نه صرفاً استقرار فناوری‌های جدید است. در بخش عمومی، تحول دیجیتال ماهیتی پیچیده‌تر دارد؛ زیرا سازمان‌های دولتی علاوه بر اهداف کارایی و بهره‌وری، مسئول تحقق ارزش عمومی، پاسخ‌گویی، شفافیت و تأمین منافع شهروندان هستند. هاگ، دان و مرگل (۲۰۲۴) در مرور نظام‌مند ۱۶۴ مطالعه نشان دادند که تغییرات دیجیتال در بخش عمومی می‌تواند از تغییرات تدریجی در فرایندها و رویه‌های سازمانی تا تغییرات تحول‌آفرین در ساختار، خدمات و تعاملات اجتماعی گسترش یابد. از این منظر، تحول دیجیتال فرایندی پیوسته است که آثار آن در سطح سازمان و محیط اجتماعی آن قابل مشاهده است.

مدیریت تحول دیجیتال: مدیریت تحول دیجیتال به مجموعه اقدامات مدیریتی و سازمانی برای هدایت، هماهنگی و نهادینه‌سازی تغییرات ناشی از فناوری‌های دیجیتال اشاره دارد. در این رویکرد، موفقیت تحول تنها به دسترسی سازمان به زیرساخت‌های فناورانه وابسته نیست، بلکه عواملی همچون رهبری، فرهنگ سازمانی، آمادگی کارکنان، مهارت‌های دیجیتال، مدیریت تغییر، ساختار سازمانی و هماهنگی میان واحدها نیز اهمیت دارند. بنابراین، مدیریت تحول دیجیتال مستلزم ایجاد هم‌راستایی میان راهبرد سازمان و قابلیت‌های فناورانه و انسانی آن است. از این منظر، سازمانی که صرفاً فناوری جدید را مستقر کند، بدون آنکه ساختار، فرایندها و فرهنگ خود را متناسب با آن تغییر دهد، الزاماً به تحول دیجیتال دست نخواهد یافت. هاگ، دان و مرگل (۲۰۲۴) نیز نشان داده‌اند که تغییرات دیجیتال در بخش عمومی از طریق مجموعه‌ای از سازوکارهای سازمانی و مدیریتی شکل می‌گیرد و رابطه میان تغییرات تدریجی و تحول‌آفرین باید در چارچوبی یکپارچه مورد توجه قرار گیرد.

تحول دیجیتال در نهادهای دولتی و اجتماعی: تحول دیجیتال در نهادهای دولتی و اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این نهادها بخش مهمی از خدمات عمومی و اجتماعی را

ارائه می‌کنند و ارتباط مستقیم با شهروندان و سایر ذی‌نفعان دارند. فناوری‌های دیجیتال می‌توانند با تسهیل دسترسی به خدمات، یکپارچه‌سازی اطلاعات، افزایش سرعت ارائه خدمات و ایجاد کانال‌های جدید ارتباطی، ظرفیت این نهادها را برای پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه افزایش دهند. با این حال، تحول دیجیتال در نهادهای دولتی و اجتماعی صرفاً به ایجاد خدمات برخط محدود نمی‌شود. این تحول می‌تواند روابط میان سازمان‌ها، کارکنان، شهروندان و سایر ذی‌نفعان را نیز دگرگون سازد. مرگل، ادلمن و هاگ (۲۰۱۹) نشان داده‌اند که تحول دیجیتال در بخش عمومی با تغییر انتظارات شهروندان نسبت به کیفیت و سرعت خدمات همراه است و اهدافی مانند افزایش اثربخشی، شفافیت، تعامل‌پذیری و رضایت شهروندان را دنبال می‌کند.

حکمرانی دیجیتال: حکمرانی دیجیتال را می‌توان رویکردی دانست که در آن فناوری‌های دیجیتال و داده‌ها برای بهبود سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، ارائه خدمات عمومی، تعامل با شهروندان و هماهنگی میان بازیگران مختلف جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این مفهوم، فناوری صرفاً ابزاری برای افزایش سرعت فعالیت‌های اداری نیست، بلکه می‌تواند شیوه اعمال قدرت، تصمیم‌گیری، مشارکت و پاسخ‌گویی در نظام حکمرانی را تحت تأثیر قرار دهد. حکمرانی دیجیتال همچنین مستلزم توجه به رابطه میان دولت و شهروندان است. تحول دیجیتال می‌تواند کانال‌های جدیدی برای مشارکت و تعامل شهروندان ایجاد کند و مرز میان ارائه‌کننده و دریافت‌کننده خدمات عمومی را تا حدودی تغییر دهد. در مطالعات جدید بخش عمومی نیز بر اهمیت تعامل با ذی‌نفعان، مشارکت شهروندان و توجه به ارزش‌های عمومی در فرایند تحول دیجیتال تأکید شده است.

رابطه تحول دیجیتال و حکمرانی دیجیتال: تحول دیجیتال و حکمرانی دیجیتال دو مفهوم مرتبط اما متمایز هستند. تحول دیجیتال بیشتر بر فرایند تغییر در سازمان، فرایندها، قابلیت‌ها و خدمات تمرکز دارد؛ درحالی‌که حکمرانی دیجیتال بر چگونگی هدایت و تنظیم استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال در جهت اهداف عمومی، مشارکت، شفافیت، پاسخ‌گویی و ایجاد ارزش عمومی تأکید می‌کند. از این منظر، تحول دیجیتال می‌تواند زیرساخت و ظرفیت لازم برای حکمرانی دیجیتال را فراهم کند و حکمرانی دیجیتال نیز جهت و چارچوب استفاده از این ظرفیت‌ها را تعیین نماید. هاگ، دان و مرگل (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که تغییر دیجیتال در بخش عمومی هم در سطح درون‌سازمانی و هم در سطح تعامل سازمان با محیط و جامعه اتفاق می‌افتد. بنابراین، تحول دیجیتال هنگامی اهمیت حکمرانی پیدا می‌کند که آثار آن از سطح فرایندهای داخلی سازمان فراتر رفته و بر نحوه ارائه خدمات، تعامل با شهروندان و روابط میان نهادهای عمومی و اجتماعی اثر بگذارد.

عوامل سازمانی و نهادهای موثر بر تحول دیجیتال: تحول دیجیتال در نهادهای دولتی و اجتماعی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و نهادی قرار دارد. رهبری و حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های کارکنان، آمادگی دیجیتال، ساختار سازمانی، منابع مالی، قوانین و مقررات، امنیت اطلاعات و هماهنگی بین‌سازمانی از جمله عواملی هستند که می‌توانند مسیر تحول دیجیتال را تسهیل یا محدود کنند. به همین دلیل، موفقیت تحول دیجیتال نیازمند ایجاد هماهنگی میان ظرفیت‌های فناوری و بستر سازمانی و نهادی است. مطالعات بخش عمومی نشان می‌دهد که فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند تحول سازمانی را تضمین کند؛ بلکه نحوه پذیرش فناوری، ظرفیت سازمان برای تغییر و نقش بازیگران درگیر در فرایند تحول نیز اهمیت اساسی دارد. هاگ، دان و مرگل (۲۰۲۴) با بررسی نظام‌مند مطالعات موجود نشان دادند که فرایندهای تغییر دیجیتال به زمینه سازمانی و کنش بازیگران وابسته‌اند و پیامدهای تحول به چگونگی اجرای این تغییرات بستگی دارد.

پیامدهای مدیریت تحول دیجیتال مبتنی بر حکمرانی دیجیتال: مدیریت اثربخش تحول دیجیتال می‌تواند پیامدهایی در سطوح سازمانی، مدیریتی و اجتماعی ایجاد کند. در سطح سازمانی، بهبود فرایندها، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت خدمات مورد انتظار است. در سطح حکمرانی، افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی، تعامل‌پذیری و مشارکت شهروندان اهمیت پیدا می‌کند و در سطح اجتماعی نیز امکان تقویت اعتماد، دسترسی عادلانه‌تر به خدمات و ایجاد ارزش عمومی فراهم می‌شود. البته تحقق این پیامدها قطعی و خودکار نیست و به نحوه مدیریت تحول و شرایط نهادی وابسته است. به بیان دیگر، فناوری دیجیتال زمانی می‌تواند به پیامدهای مثبت حکمرانی منجر شود که سازمان توانایی مدیریت تغییر، هماهنگی میان ذی‌نفعان و بازطراحی فرایندهای خود را داشته باشد. این موضوع یکی از دلایل اصلی ضرورت بررسی مدیریت تحول دیجیتال در بستر واقعی نهادهای دولتی و اجتماعی است. برآیند مباحث نظری نشان می‌دهد که مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی پدیده‌ای چندبعدی و فراتر از استقرار فناوری است .این پدیده در تعامل میان فناوری، ساختار سازمانی، رهبری، منابع انسانی، فرهنگ، قوانین، ظرفیت‌های نهادی و ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. از سوی دیگر، حکمرانی دیجیتال چارچوبی است که می‌تواند جهت استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال را در راستای شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، کارایی و ایجاد ارزش عمومی مشخص کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با عنوان تبیین الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال در صدد است با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، ابعاد و مؤلفه‌های این پدیده را از بستر واقعی مطالعه استخراج کند. بنابراین، مفاهیم مطرح شده در مبانی نظری

حاضر صرفاً چارچوب اولیه برای حساسیت نظری پژوهشگر هستند و الگوی نهایی پس از تحلیل داده‌های میدانی و شنا سایی روابط میان شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تعیین خواهد شد.

پیشینه تجربی

خلا صه‌ای از پی شینه پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی، در خ صوص مو ضوع پژوهش در جدول ۱ نشان داده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق	سال	عنوان	نتایج
ماهشور، موهان و میشرا	(۲۰۲۵)	پیش‌شرط‌های تحول دیجیتال در حکمرانی، عواملی همچون تعهد رهبری، مدیریت تغییر، مشارکت عمومی و همکاری میان بخش دولتی و خصوصی	در مقابل، ضعف زیرساخت‌های دیجیتال، مقاومت سازمانی و موانع قانونی و مقرراتی از مهم‌ترین موانع تحقق تحول دیجیتال شناخته شدند. این یافته‌ها ضرورت نگاه مدیریتی و نهادی به تحول دیجیتال را تقویت می‌کند.
پورنومو و خبیبی	(۲۰۲۵)	مرور نظام‌مند نوآوری دیجیتال در بخش عمومی	نشان دادند که فناوری‌های دیجیتال زمانی می‌توانند موجب نوآوری پایدار در بخش عمومی شوند که با تغییرات سازمانی، ظرفیت‌سازی، اصلاح فرایندها و بازتعریف تعاملات میان دولت و شهروندان همراه شوند. از این منظر، تحول دیجیتال می‌تواند بستری برای ایجاد ارزش عمومی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی باشد. در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی بر تحول دیجیتال در بخش عمومی و ارتباط آن با حکمرانی متمرکز شده‌اند.
هاگ، دان و مرگل	(۲۰۲۴)	تحول دیجیتال در بخش عمومی فرایندی	آنان تأکید کردند که آثار تحول دیجیتال می‌تواند از اصلاحات تدریجی فرایندها تا تغییرات بنیادین در ساختار و شیوه ارائه خدمات عمومی گسترش یابد. بنابراین، مدیریت تحول دیجیتال مستلزم توجه هم‌زمان به فناوری و ظرفیت‌های سازمانی و نهادی است.
زانتوپولو	(۲۰۲۴)	مرور نظام‌مند ادبیات حکمرانی دیجیتال، مجموعه‌ای از عوامل فناورانه، سازمانی و نهادی را در موفقیت حکمرانی دیجیتال	بر اساس نتایج این مطالعه، اعتماد، امنیت، سهولت استفاده، آمادگی فناورانه و قابلیت‌های سازمانی از عوامل مهم در توسعه خدمات دیجیتال بخش عمومی محسوب می‌شوند. این یافته بیانگر آن است که حکمرانی دیجیتال صرفاً نتیجه توسعه زیرساخت‌های فناوری نیست و به ایجاد اعتماد و ظرفیت‌های نهادی نیز وابسته است.
فتحی، رحیمی و نژاد حاجی	(۲۰۲۴)	توسعه دولت هوشمند در نهادهای بخش عمومی، بر اهمیت هم‌زمان عوامل فناورانه،	نتایج نشان می‌دهد که توسعه حکمرانی هوشمند نیازمند ایجاد هماهنگی میان ظرفیت‌های دیجیتال، ساختارهای سازمانی و الزامات مدیریتی است. این یافته با ضرورت

محقق	سال	عنوان	نتایج
علی ایرانی		مدیریتی و سازمانی	طراحی الگوهای بومی برای مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای دولتی و اجتماعی همخوانی دارد.
بخشایش اردستانی و مسافر	(۱۴۰۵)	تدوین مدل حکمرانی هوشمند سازمانی بر پایه نظریه داده‌بنیاد	هدف پژوهش، شناسایی شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با حکمرانی هوشمند سازمانی بود. کلیدواژه‌های پژوهش شامل حکمرانی هوشمند سازمانی، حکمرانی داده، تحول دیجیتال، هوش مصنوعی و تصمیم‌گیری داده‌محور است. بنابراین این مطالعه از نظر روش‌شناسی و مفهومی، ارتباط بسیار نزدیکی با پژوهش حاضر دارد؛ به‌ویژه اگر پژوهش شما نیز با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شود.
جنگروی، آبرومند و عرب بافرانی	(۱۴۰۵)	مدل حکمرانی امنیت سایبری نظام جمهوری اسلامی ایران در افق ده‌ساله بر مبنای رویکرد آمیخته	نتایج نشان داد که عوامل ساختاری، سیاستی و نهادی در سطح نفوذی، و عوامل زیرساختی و مدیریتی در سطح پیوندی قرار دارند و حکمرانی سایبری ماهیتی چندسطحی، شبکه‌ای و راهبردی دارد. یافته‌ها می‌تواند برای پژوهش حاضر اهمیت داشته باشد؛ زیرا امنیت، زیرساخت، سیاست‌گذاری، مدیریت و نهادهای اجتماعی از عناصر مکمل حکمرانی دیجیتال محسوب می‌شوند.
فضلی‌خان، حاج‌علیان، مرادی حقیقی و میاندرق	(۱۴۰۴)	طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران (موردمطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)	نتایج، مؤلفه‌هایی را برای تقویت حکمرانی دیجیتال در سازمان دولتی شناسایی کرد و بر نقش تحول دیجیتال، شفافیت و اعتماد ذی‌نفعان تأکید داشت. این پژوهش از نزدیک‌ترین مطالعات داخلی به موضوع حاضر است، زیرا همزمان دو مفهوم اصلی پژوهش حاضر یعنی مدیریت تحول دیجیتال و حکمرانی دیجیتال در نهادهای دولتی را مورد توجه قرار داده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شد. انتخاب این روش با توجه به ماهیت چندبعدی مدیریت تحول دیجیتال و ضرورت تبیین روابط میان عوامل سازمانی، مدیریتی، فناورانه و نهادی مؤثر بر حکمرانی دیجیتال صورت گرفت. جامعه پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت دولتی، تحول دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، دولت هوشمند، فناوری اطلاعات و مدیریت نهادهای اجتماعی و دولتی بود. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با پیشرفت تحلیل داده‌ها، نمونه‌گیری نظری برای تکمیل و توسعه مقوله‌های نوظهور ادامه یافت. حجم نمونه بر اساس اشباع نظری تعیین شد؛ به این معنا که گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه‌های

جدید، ویژگی، مفهوم یا رابطه نظری جدیدی به مقوله‌های شـــکل‌گرفته اضـــافه نکردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری شد. پرسش‌های مصاحبه بر محور موضوعاتی همچون الزامات و عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال، نقش رهبری و فرهنگ سازمانی، آمادگی فناورانه و داده‌ای، الزامات حکمرانی دیجیتال، موانع قانونی و نهادی، مشـــارکت ذی‌نفعان، امنیت و اعتماد دیجیتال، راهبردهای مدیریت تحول و پیامدهای آن طراحی شد. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل و مقایسه مستمر داده‌ها انجام گرفت تا پرسش‌های تکمیلی و مسیر نمونه‌گیری نظری بر اساس مفاهیم در حال ظهور تعیین شـود. تحلیل داده‌ها در سـه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشـی انجام گرفت. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصـاحبه‌ها اسـتخراج و در قالب مقوله‌های اولیه سازمان‌دهی شد؛ در کدگذاری محوری، روابط میان مقوله‌ها بر اساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین شـامل شـرایط علّی، پدیده محوری، شـرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شـد؛ و در کدگذاری گزینشـی، مقوله‌های اصـلی حول مقوله هسـته یکپارچه و الگوی نهایی پژوهش تدوین شد. برای مدیریت و سازمان‌دهی داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد و به‌منظور افزایش اعتمادپذیری یافته‌ها، از مقایسه مستمر داده‌ها، بازبینی کدگذاری‌ها، بررسی یافته‌ها توسـط خبرگان و مسـتندسـازی فرایند تحلیل اسـتفاده شـد. در نهایت، بر اسـاس مقوله‌های اسـتخراج‌شـده و روابط میان آن‌ها، الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال تبیین شد.

یافته‌های پژوهش

از مجموع ۱۶ خبره مشارکت‌کننده در پژوهش، ۱۲ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. از نظر سنی، ۱۰ نفر در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵ نفر در بازه ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱ نفر در بازه ۵۰ تا ۶۰ سال سن داشتند که بیانگر غلبه افراد باتجربه در نمونه مورد مطالعه است. همچنین، از نظر سطح تحصیلات، ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷ نفر دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، در جدول زیر، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بخش کمی بر اساس فراوانی و درصد ارائه شده است.

جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۲	۷۵٪
	زن	۴	۲۵٪
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰	۶۲٪
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵	۳۱٪
	۵۰ تا ۶۰ سال	۱	۰/۰۶٪

تحصیلات	کارشناسی ارشد	۹	۵۶٪
	دکتری	۷	۴۴٪
	کل	**۱۶**	**۱۰۰٪**

به‌منظور اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌های بخش کیفی پژوهش، از مجموعه‌ای از راهبردهای کنترل کیفیت داده‌ها و فرایند تحلیل استفاده شد. در بررسی روایی (اعتبار) داده‌های کیفی، متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده در چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین، بخشی از کدها و مقوله‌های استخراج‌شده در اختیار تعدادی از خبرگان و مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق مفاهیم استخراج‌شده با تجربیات و دیدگاه‌های آنان بررسی شود. نظرات دریافت‌شده در فرایند تحلیل لحاظ و در موارد لازم، کدگذاری و طبقه‌بندی مقوله‌ها اصلاح شد. این فرایند به افزایش اعتبار تفاسیر پژوهش و اطمینان از بازنمایی مناسب دیدگاه مشارکت‌کنندگان کمک کرد. برای بررسی پایایی و ثبات فرایند کدگذاری، از دو روش توافق بین ارزیابان و بازآزمون استفاده شد. در روش توافق بین ارزیابان، بخشی از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌طور مستقل توسط دو کدگذار آشنا با موضوع پژوهش کدگذاری شد. سپس کدهای استخراج‌شده توسط دو کدگذار با یکدیگر مقایسه و میزان توافق میان آنها محاسبه شد. میزان توافق به‌دست‌آمده نشان داد که کدگذاران در شناسایی و تخصیص مفاهیم به داده‌های متنی، از همگرایی قابل‌قبولی برخوردار بوده‌اند. همچنین، به‌منظور بررسی ثبات کدگذاری در طول زمان، روش بازآزمون به کار گرفته شد. بدین منظور، بخشی از مصاحبه‌ها پس از سپری‌شدن یک فاصله زمانی مشخص، مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد و نتایج کدگذاری مرحله دوم با نتایج مرحله نخست مقایسه گردید. میزان انطباق کدهای استخراج‌شده در دو مرحله، ثبات قابل‌قبول فرایند کدگذاری را نشان داد. در مجموع، همگرایی میان کدگذاران و ثبات نتایج کدگذاری در بازآزمون، در کنار بازبینی و تأیید کدها و مقوله‌های استخراج‌شده، نشان‌دهنده اعتبار و قابلیت اعتماد مناسب فرایند تحلیل داده‌های کیفی پژوهش است. بنابراین، نتایج حاصل از کدگذاری و شکل‌گیری مقوله‌های نهایی، از پشتوانه روش‌شناختی مناسبی برای تبیین الگوی پژوهش برخوردار است.

افزون بر این، فرایند تحلیل با بازبینی مستمر کدها، مقایسه مداوم داده‌ها و مفاهیم، بررسی روابط میان مقوله‌ها و کنترل انسجام مفهومی مراحل کدگذاری همراه شد تا از دقت و قابلیت اتکای تفسیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌صورت خط‌به‌خط بررسی و مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها استخراج شد. در این مرحله، پژوهشگر تلاش کرد مفاهیم و کدهای اولیه را تا حد امکان از متن داده‌ها و بدون

تحمیل چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده استخراج کند. پس از مقایسه مستمر کدها، حذف موارد تکراری، ادغام مفاهیم مشابه و پالایش مفهومی، مجموعه‌ای از مفاهیم مرتبط با مدیریت تحول دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، آمادگی سازمانی، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای، قابلیت‌های انسانی و فرهنگی، ساختار نهادی، مشارکت ذی‌نفعان، محدودیت‌های نهادی و ریسک‌های دیجیتال شناسایی شد. در ادامه، این مفاهیم بر اساس اشتراکات معنایی و روابط مفهومی در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی سازمان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز بر اساس شباهت مفهومی، روابط علّی و کارکردی و ارتباط میان شرایط، کنش‌ها و پیامدها در قالب مقوله‌های منسجم سازمان‌دهی شدند. در این مرحله، تلاش شد روابط میان عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال، پدیده محوری پژوهش، زمینه‌های نهادی و اجتماعی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای حاصل از اجرای تحول دیجیتال تبیین شود. نتایج کدگذاری محوری نشان داد که مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی صرفاً حاصل استقرار فناوری‌های جدید نیست، بلکه فرایندی چندبعدی است که به رهبری و حمایت مدیریتی، آمادگی و بلوغ دیجیتال، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و قابلیت‌های انسانی و فرهنگی وابسته است و در بستر ساختارهای نهادی، محیط اجتماعی و سازمانی و اکوسیستم مشارکت ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های شناسایی‌شده در چارچوب مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد و حول یک پدیده محوری یکپارچه شدند. بر این اساس، پدیده محوری پژوهش عبارت است از: «مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال». این پدیده بیانگر ضرورت یکپارچه‌سازی فناوری، داده، فرایندهای سازمانی، ساختار مدیریتی و مشارکت ذی‌نفعان در قالب یک رویکرد حکمرانی‌محور است. در نهایت، روابط میان مقوله‌ها در قالب شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شد.

شرایط علّی: نتایج تحلیل داده‌ها چهار مقوله اصلی را به‌عنوان شرایط علّی مدیریت تحول دیجیتال شناسایی کرد: ۱- رهبری و حمایت مدیریتی، ۲-آمادگی و بلوغ دیجیتال، ۳-قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و ۴-قابلیت‌های انسانی و فرهنگی. رهبری و حمایت مدیریتی شامل چشم‌انداز تحول دیجیتال، تعهد مدیریت ارشد، حمایت مدیریتی، رهبری تحول‌گرا و همسویی راهبردی است. آمادگی و بلوغ دیجیتال نیز آمادگی سازمانی، بلوغ دیجیتال، آمادگی فرایندی، چابکی سازمانی و ظرفیت نوآوری را دربرمی‌گیرد. قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای شامل زیرساخت‌های فناوری، یکپارچگی سامانه‌ها، کیفیت و دسترسی به داده، تحلیل داده و امنیت فناوری است. در نهایت، قابلیت‌های انسانی و فرهنگی شامل مهارت‌های دیجیتال، آموزش و توانمندسازی، فرهنگ نوآوری، پذیرش فناوری، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است. پدیده محوری: مقوله محوری

پژوهش، «مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال» است که بر یکپارچه‌سازی تحول دیجیتال با سازوکارهای حکمرانی، هماهنگی فناوری و مدیریت، تصمیم‌گیری هوشمند، حکمرانی مبتنی بر داده و ایجاد ارزش عمومی دیجیتال تأکید دارد. بر اساس این یافته، تحول دیجیتال زمانی می‌تواند به تغییر پایدار در نهادهای اجتماعی و دولتی منجر شود که از سطح استقرار فناوری فراتر رفته و به بخشی از نظام مدیریت، تصمیم‌گیری و حکمرانی سازمان تبدیل شود. شرایط زمینه‌ای: سه مقوله اصلی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شد که عبارت‌اند از: ۱-ساختار و ظرفیت نهادی، ۲-محیط اجتماعی و سازمانی، و ۳-اکوسیستم و مشارکت ذی‌نفعان. ساختار و ظرفیت نهادی شامل ساختار سازمانی، ظرفیت نهادی، نظام تصمیم‌گیری، تمرکزگرایی و هماهنگی اداری است. محیط اجتماعی و سازمانی نیز فرهنگ اجتماعی، سواد دیجیتال، شرایط اقتصادی، انتظارات جامعه و محیط قانونی و اجتماعی را دربرمی‌گیرد. همچنین، اکوسیستم و مشارکت ذی‌نفعان شامل مشارکت شهروندان، مشارکت کارکنان، همکاری بخش خصوصی، نقش نهادهای مدنی و شبکه‌های دیجیتال است. این شرایط مشخص می‌کنند که تحول دیجیتال در چه بستر نهادی، اجتماعی و مشارکتی تحقق می‌یابد. عوامل مداخله‌گر: در این بخش، دو مقوله اصلی شامل «الزامات، محدودیت‌ها و ریسک‌های نهادی» و «مقاومت و شکاف‌های سازمانی ـ دیجیتال» شناسایی شد. الزامات، محدودیت‌ها و ریسک‌های نهادی شامل محدودیت‌های قانونی، پیچیدگی مقررات، امنیت سایبری، حریم خصوصی، محدودیت منابع مالی و ریسک‌های فناوری است. همچنین، مقاومت و شکاف‌های سازمانی ـ دیجیتال شامل مقاومت کارکنان، مقاومت فرهنگی، شکاف مهارتی، شکاف دیجیتال، کمبود نیروی متخصص و نابرابری در دسترسی است. این عوامل می‌توانند سرعت، دامنه و اثربخشی اجرای راهبردهای تحول دیجیتال را تحت تأثیر قرار دهند. راهبردها: مقوله راهبردی پژوهش با عنوان «راهبردهای یکپارچه مدیریت و حکمرانی تحول دیجیتال» شناسایی شد. این مقوله شامل حکمرانی داده‌محور، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و فرایندهای دیجیتال، توسعه قابلیت‌های دیجیتال، مدیریت و رهبری تغییر، توسعه خدمات هوشمند و شهروندمدار، مشارکت و هم‌آفرینی ذی‌نفعان، همکاری بین‌سازمانی و پایش و ارزیابی مستمر است. بر این اساس، مدیریت تحول دیجیتال نیازمند مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات مدیریتی، فناورانه، انسانی و نهادی است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات تحقق بخشید. پیامدها: تحلیل داده‌ها پنج پیامد اصلی برای اجرای راهبردهای مدیریت تحول دیجیتال شناسایی کرد که شامل: ۱-ارتقای عملکرد و بهره‌وری، ۲-بهبود کیفیت و تجربه خدمات، ۳-افزایش شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی، ۴- تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی، و ۵-تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور است. ارتقای عملکرد و بهره‌وری از طریق افزایش

کارایی، بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان ارائه خدمات و کاهش موازی‌کاری تحقق می‌یابد. بهبود کیفیت و تجربه خدمات نیز در قالب ارتقای کیفیت، افزایش سرعت و دسترس‌پذیری خدمات، رضایت شهروندان و بهبود تجربه کاربران نمود پیدا می‌کند. همچنین، شفافیت اطلاعات، پاسخگویی نهادی، مسئولیت‌پذیری، کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی از پیامدهای حکمرانی دیجیتال اثربخش است. تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی نیز از طریق مشارکت شهروندی، هم‌آفرینی ارزش، عدالت دیجیتال و خلق ارزش اجتماعی شکل می‌گیرد. در نهایت، تصمیم‌گیری داده‌محور، انعطاف‌پذیری نهادی، تاب‌آوری سازمانی، تداوم خدمات و پایداری حکمرانی، زمینه تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور را فراهم می‌سازد.

جدول (۲) نتایج کدگذاری محوری

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط علی	رهبری و حمایت مدیریتی	۱- چشم‌انداز تحول دیجیتال
		۲- تعهد مدیریت ارشد
		۳- حمایت مدیریتی
		۴-رهبری تحول‌گرا
		۵- همسویی راهبردی
	آمادگی و بلوغ دیجیتال	۶- آمادگی سازمانی
		۷- بلوغ دیجیتال
		۸- آمادگی فرایندی
		۹- چابکی سازمانی
		۱۰- ظرفیت نوآوری
	قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای	۱۱- زیرساخت‌های فناوری
		۱۲-یکپارچگی سامانه‌ها
		۱۳- یکپارچگی سامانه‌ها
		۱۴- دسترسی به داده
		۱۵- تحلیل داده
		۱۶- امنیت فناوری
	قابلیت‌های انسانی و فرهنگی	۱۷- مهارت‌های دیجیتال
		۱۸- آموزش و توانمندسازی
		۱۹- فرهنگ نوآوری
		۲۰- پذیرش فناوری
		۲۱- یادگیری سازمانی

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله فرعی
		۲۲- مدیریت دانش
پدیده محوری	مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال	۲۳- یکپارچه‌سازی تحول دیجیتال با حکمرانی
		۲۴- هماهنگی فناوری و مدیریت
		۲۵- تصمیم‌گیری هوشمند
		۲۶-حکمرانی مبتنی بر داده
		۲۷- ایجاد ارزش عمومی دیجیتال
شرایط زمینه‌ای	ساختار و ظرفیت نهادی	۲۸- ساختار سازمانی
		۲۹- ظرفیت نهادی
		۳۰- نظام تصمیم‌گیری
		۳۱- تمرکزگرایی
		۳۲- هماهنگی اداری
	محیط اجتماعی و سازمانی	۳۳- فرهنگ اجتماعی
		۳۴- سواد دیجیتال
		۳۵- شرایط اقتصادی
		۳۶- انتظارات جامعه
		۳۷-محیط قانونی و اجتماعی
	اکوسیستم و مشارکت ذی‌نفعان	۳۸- مشارکت شهروندان
		۳۹-مشارکت کارکنان
		۴۰-همکاری بخش خصوصی
		۴۱- نقش نهادهای مدنی
		۴۲- شبکه‌های دیجیتال
شرایط مداخله‌گر	الزامات، محدودیت‌ها و ریسک‌های نهادی	۴۳- محدودیت‌های قانونی
		۴۴- پیچیدگی مقررات
		۴۵- امنیت سایبری
		۴۶- حریم خصوصی
		۴۷- محدودیت منابع مالی
		۴۸-ریسک فناوری
	مقاومت و شکاف‌های سازمانی ـ دیجیتال	۴۹- مقاومت کارکنان
		۵۰- مقاومت فرهنگی
		۵۱- شکاف مهارتی
		۵۲- شکاف دیجیتال
		۵۳- کمبود نیروی متخصص

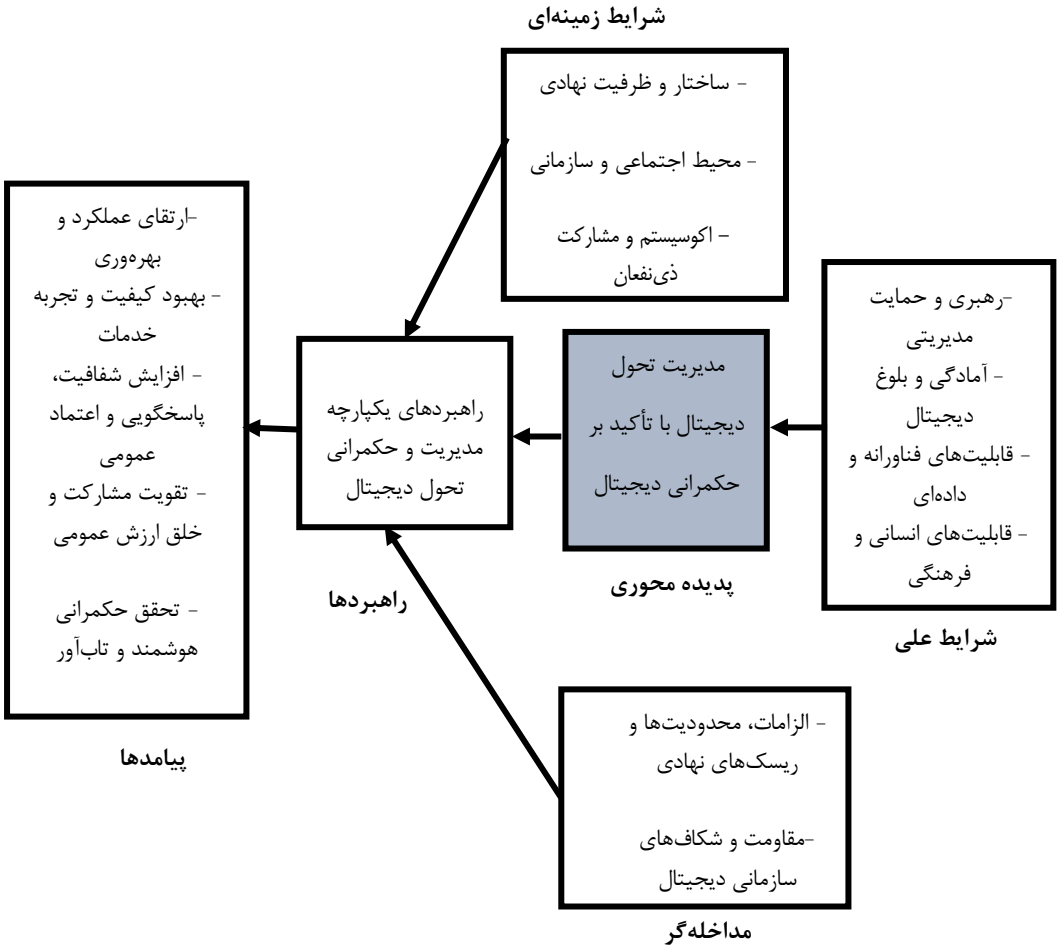
پارادایم	مقوله اصلی	مقوله فرعی
		۵۴- نابرابری دسترسی
راهبردها	راهبردهای یکپارچه مدیریت و حکمرانی تحول دیجیتال	۵۵- حکمرانی داده‌محور
		۵۶- یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و فرایندهای دیجیتال
		۵۷- توسعه قابلیت‌های دیجیتال
		۵۸- مدیریت و رهبری تغییر
		۵۹- توسعه قابلیت‌های دیجیتال
		۶۰- مدیریت و رهبری تغییر
		۶۱- توسعه خدمات هوشمند و شهروندمدار
		۶۲- مشارکت و هم‌آفرینی ذی‌نفعان
		۶۳- همکاری بین‌سازمانی
		۶۴- پایش و ارزیابی مستمر
پیامدها	ارتقای عملکرد و بهره‌وری	۶۵- افزایش کارایی
		۶۶- افزایش بهره‌وری
		۶۷- کاهش هزینه‌ها
		۶۸- کاهش زمان ارائه خدمات
		۶۹- کاهش موازی‌کاری
	بهبود کیفیت و تجربه خدمات	۷۰- ارتقای کیفیت خدمات
		۷۱- افزایش سرعت خدمات
		۷۲- افزایش دسترس‌پذیری
		۷۳- رضایت شهروندان
		۷۴- بهبود تجربه کاربران
	افزایش شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی	۷۵- شفافیت اطلاعات
		۷۶- پاسخگویی نهادی
		۷۷- مسئولیت‌پذیری
		۷۸-کاهش فساد
		۷۹-افزایش اعتماد عمومی
	تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی	۸۰- مشارکت شهروندی
		۸۱- هم‌آفرینی ارزش
		۸۲-عدالت اجتماعی
		۸۳- ارزش اجتماعی
		۸۴- خلق ارزش عمومی
		۸۵- تصمیم‌گیری داده‌محور

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله فرعی
	تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور	۸۶- انعطاف‌پذیری نهادی
		۸۷- تاب‌آوری سازمانی
		۸۸- تداوم خدمات
		۸۹- پایداری حکمرانی

در مرحله کدگذاری گزینشی، پس از تحلیل و ادغام روابط میان مقوله‌های اصلی و فرعی، تلاش شد الگوی یکپارچه‌ای برای تبیین مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال استخراج شود. در این مرحله، مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری بر اساس میزان ارتباط مفهومی، نقش آنها در شکل‌گیری پدیده محوری و نحوه تأثیرگذاری بر راهبردها و پیامدها به یکدیگر متصل شدند. حاصل این فرایند، شناسایی مقوله هسته‌ای «مدیریت یکپارچه و هوشمند تحول دیجیتال مبتنی بر حکمرانی دیجیتال» بود. مقوله هسته‌ای نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی صرفاً به معنای استقرار فناوری‌های جدید یا دیجیتالی‌کردن فرایندهای موجود نیست؛ بلکه فرایندی نظام‌مند است که در آن رهبری و حمایت مدیریتی، آمادگی و بلوغ دیجیتال، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و قابلیت‌های انسانی و فرهنگی، زمینه شکل‌گیری و توسعه مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال را فراهم می‌کنند. در این چارچوب، تحول دیجیتال زمانی می‌تواند به نتایج پایدار منجر شود که فناوری، داده، منابع انسانی، ساختارهای مدیریتی و سازوکارهای حکمرانی در یک نظام منسجم قرار گیرند. بر اساس الگوی استخراج‌شده، شرایط علّی شامل چهار مقوله «رهبری و حمایت مدیریتی»، «آمادگی و بلوغ دیجیتال»، «قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای» و «قابلیت‌های انسانی و فرهنگی» هستند. این عوامل، ظرفیت اولیه سازمان‌ها برای حرکت از مدیریت سنتی به مدیریت دیجیتال و هوشمند را شکل می‌دهند. در میان آنها، حمایت مدیریت ارشد و وجود چشم‌انداز روشن تحول، نقش مهمی در جهت‌دهی به سرمایه‌گذاری‌های فناورانه، توسعه قابلیت‌های دیجیتال و ایجاد هماهنگی میان اجزای سازمان دارد. در مرکز مدل، «مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال» به‌عنوان پدیده محوری قرار دارد. این پدیده بیانگر فرایندی است که طی آن نهادهای اجتماعی و دولتی، با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، داده و قابلیت‌های مدیریتی، ساختارها، فرایندها و شیوه‌های ارائه خدمات خود را بازآرایی کرده و هم‌زمان اصول شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، امنیت و خلق ارزش عمومی را در نظام مدیریتی خود نهادینه می‌کنند. تحقق پدیده محوری در بستر سه دسته شرایط زمینه‌ای شامل ساختار و ظرفیت نهادی، محیط اجتماعی و سازمانی و اکوسیستم و مشارکت ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. بنابراین، اثربخشی

تحول دیجیتال به شرایطی مانند ساختار سازمانی، ظرفیت نهادی، فرهنگ اجتماعی، سطح سواد دیجیتال، انتظارات جامعه و میزان مشارکت شهروندان و سایر ذی‌نفعان وابسته است. این شرایط می‌توانند زمینه اجرای موفق یا محدودشدن برنامه‌های تحول دیجیتال را فراهم کنند. در کنار شرایط زمینه‌ای، دو دسته عامل مداخله‌گر شامل «الزامات، محدودیت‌ها و ریسک‌های نهادی» و «مقاومت و شکاف‌های سازمانی ـ دیجیتال» بر نحوه تحقق تحول دیجیتال اثر می‌گذارند. محدودیت‌های قانونی، پیچیدگی مقررات، امنیت سایبری، حریم خصوصی، کمبود منابع و مقاومت کارکنان می‌توانند شدت و سرعت تحول را کاهش دهند؛ در مقابل، مدیریت مناسب این عوامل می‌تواند ظرفیت سازمان را برای اجرای راهبردهای تحول افزایش دهد. در واکنش به شرایط موجود، «راهبردهای یکپارچه مدیریت و حکمرانی تحول دیجیتال» به‌عنوان مقوله راهبردی واحد شکل می‌گیرد. این راهبرد از طریق حکمرانی داده‌محور، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و فرایندهای دیجیتال، توسعه قابلیت‌های دیجیتال، مدیریت و رهبری تغییر، توسعه خدمات هوشمند و شهروندمدار، مشارکت و هم‌آفرینی ذی‌نفعان، همکاری بین‌سازمانی و پایش و ارزیابی مستمر تحقق می‌یابد. بنابراین، راهبرد اصلی مدل بر یکپارچه‌سازی اقدامات فناورانه، مدیریتی، انسانی و نهادی استوار است. اجرای این راهبردها به شکل‌گیری پنج دسته پیامد منجر می‌شود: «ارتقای عملکرد و بهره‌وری»، «بهبود کیفیت و تجربه خدمات»، «افزایش شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی»، «تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی» و «تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور». این پیامدها نشان می‌دهند که تحول دیجیتال موفق، علاوه بر آثار درون‌سازمانی مانند افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها، می‌تواند پیامدهای گسترده‌تری برای شهروندان، جامعه و نظام حکمرانی ایجاد کند. بر این اساس، داستان نظری حاصل از کدگذاری گزینشی را می‌توان چنین بیان کرد :هرگاه نهادهای اجتماعی و دولتی از رهبری و حمایت مدیریتی، آمادگی و بلوغ دیجیتال، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و قابلیت‌های انسانی و فرهنگی برخوردار باشند، ظرفیت لازم برای مدیریت تحول دیجیتال مبتنی بر حکمرانی دیجیتال در آنها شکل می‌گیرد. این فرایند در بستر ساختار نهادی، محیط اجتماعی و سازمانی و اکوسیستم ذی‌نفعان تحقق می‌یابد و تحت تأثیر محدودیت‌ها، ریسک‌های نهادی، مقاومت سازمانی و شکاف‌های دیجیتال قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی، اتخاذ راهبردهای یکپارچه مدیریت و حکمرانی تحول دیجیتال می‌تواند به ارتقای عملکرد، بهبود کیفیت خدمات، افزایش شفافیت و اعتماد، تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی و در نهایت تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور منجر شود. بنابراین، مقوله هسته‌ای «مدیریت یکپارچه و هوشمند تحول دیجیتال مبتنی بر حکمرانی دیجیتال «به‌عنوان مفهوم یکپارچه‌کننده مدل، قادر است روابط میان شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر،

راهبردها و پیامدها را توضیح دهد و چارچوب نظری منسجمی برای مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی ارائه کند. بدین‌ترتیب، الگوی نهایی پژوهش در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- مدل پارادیمی تبیین الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی با تأکید بر حکمرانی دیجیتال انجام شد. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی نشان داد که تحول دیجیتال در این نهادها پدیده‌ای صرفاً فناورانه نیست، بلکه فرایندی

چندبعدی اســـت که از تعامل رهبری و حمایت مدیریتی، آمادگی و بلوغ دیجیتال، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و قابلیت‌های انســانی و فرهنگی شــکل می‌گیرد و در بســتر ســاختار نهادی، محیط اجتماعی و اکوســیســـتم ذی‌نفعان تحقق می‌یابد. در ادامه، نتایج با یافته‌های مطالعات پیشین مقایسه می‌شود.

نخستین یافته پژوهش، شناسایی چهار عامل علّی شامل رهبری و حمایت مدیریتی، آمادگی و بلوغ دیجیتال، قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای و قابلیت‌های انســـانی و فرهنگی بود. این یافته با نتایج مطالعه مرگل، ادلمن و هاگ (۲۰۱۹) همسو است. آنان بر اساس مصاحبه با خبرگان نشان دادند که تحول دیجیتال در بخش عمومی فراتر از دیجیتالی سازی فرایندها ست و کل سازمان، فرهنگ ســـازمانی، محصـــولات و روابط با ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، تأکید پژوهش حاضـــر بر رهبری، فرهنگ، قابلیت‌های ســـازمانی و منابع انســـانی، با نگاه جامع این پژوهشـــگران به تحول دیجیتال همخوانی دارد. همچنین، نتایج حاضـــر با یافته‌های زانتوپولو و آنتونیادیس (۲۰۲۴) همســـویی قابل توجهی دارد. آنان در یک مرور نظام‌مند از مطالعات حکمرانی دیجیتال، عواملی مانند اعتماد و امنیت، سهولت استفاده، رهبری و فرهنگ سازمانی را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دیجیتالی‌شـــدن بخش عمومی معرفی کردند. بنابراین، قرار گرفتن رهبری و حمایت مدیریتی، قابلیت‌های فناورانه و فرهنگی و الزامات امنیتی در مدل حاضـــر، با شواهد مطالعات پیشین سازگار است. از سوی دیگر، یافته حاضر با دیدگاه گیل-گارسیا، داوس و پاردو (۲۰۱۸) نیز همسو است. آنان نشان دادند که فناوری اطلاعات و داده در بخش عمومی با موضـــوعاتی همچون نوآوری، هم‌آفرینی، شـــفافیت و خلق ارزش عمومی پیوند خورده اســـت و مطالعه تحول دیجیتال باید در نقطه تلاقی فناوری و مدیریت عمومی قرار گیرد. یافته پژوهش حاضـــر نیز دقیقاً همین پیوند را از طریق ترکیب قابلیت‌های فناورانه، مدیریتی و انســـانی نشـــان می‌دهد. یافته مهم دیگر، شـــناســـایی «مدیریت تحول دیجیتال با تأکید بر حکمرانی دیجیتال» به‌عنوان پدیده محوری اســـت. این یافته نشـــان می‌دهد که تحول دیجیتال نباید به اســـتقرار سامانه‌های الکترونیکی یا ارائه خدمات آنلاین تقلیل یابد، بلکه باید به‌عنوان یک تحول مدیریتی و نهادی در نظر گرفته شود. این نتیجه با پژوهش مرگل و همکاران (۲۰۱۹) همسو است؛ زیرا آنان نیز تحول دیجیتال را فرایندی جامع برای تغییر ســـازمان و فرهنگ آن معرفی کرده‌اند و بر فراتر رفتن تحول دیجیتال از دیجیتالی سازی تأکید دارند. در همین راستا، جانو سکی (۲۰۱۵) تحول دولت دیجیتال را فرایندی تکاملی از دیجیتالی سازی، تحول، مشارکت و زمینه‌مند شدن حکمرانی دیجیتال می‌داند. از این منظر، یافته حاضر با رویکرد تکاملی جانوسکی همسویی دارد؛ زیرا مدل حاضر نیز تحول دیجیتال را فرایندی می‌داند که از فناوری آغاز شده اما در نهایت باید

به حکمرانی، مشارکت ذی‌نفعان و خلق ارزش عمومی منتهی شود. تفاوت اصلی پژوهش حاضر آن است که این مسیر را نه صرفاً به‌صورت مراحل تکاملی، بلکه به‌صورت یک الگوی علّی ـ زمینه‌ای، راهبردی، پیامدی برای مدیریت تحول دیجیتال در نهادهای اجتماعی و دولتی تبیین می‌کند. در بخش شرایط زمینه‌ای، سه مقوله ساختار و ظرفیت نهادی، محیط اجتماعی و سازمانی و اکوسیستم و مشارکت ذی‌نفعان شناسایی شد. این یافته با دیدگاه جانوسکی (۲۰۱۵) همسو است؛ زیرا وی تأکید می‌کند که تحول دولت دیجیتال تحت تأثیر فشارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی قرار دارد و شکل نهایی آن به زمینه‌ای که تحول در آن رخ می‌دهد وابسته است. بنابراین، یافته پژوهش حاضر درباره نقش ساختار نهادی و محیط اجتماعی، تأکیدی بر ضرورت زمینه‌مندکردن تحول دیجیتال است. همچنین، این یافته با مطالعه گیل-گارسیا و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد؛ زیرا آنان حوزه دولت دیجیتال را عرصه‌ای میان‌رشته‌ای می‌دانند که در تقاطع مدیریت عمومی، فناوری اطلاعات، علوم سیاسی و سایر حوزه‌ها شکل گرفته و برای درک آن باید روابط میان فناوری، سازمان و محیط عمومی مورد توجه قرار گیرد. از منظر م شارکت ذی‌نفعان نیز یافته حا ضر با ادبیات دولت دیجیتال هم سو ا ست. قرار گرفتن شهروندان، کارکنان، بخش خصوصی و نهادهای مدنی در قالب «اکوسیستم و مشارکت ذی‌نفعان» نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در بخش عمومی، یک فرایند درون‌سازمانی نیست؛ بلکه به تعاملات میان دولت، جامعه و سایر بازیگران وابسته است. این موضوع با تأکید جانوسکی بر گذار از تحول داخلی دولت به تعامل و حکمرانی الکترونیک سازگار است.

در مدل حاضر، الزامات، محدودیت‌ها و ریسک‌های نهادی و مقاومت و شکاف‌های سازمانی ـ دیجیتال به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. این یافته اهمیت آن دارد که نشان می‌دهد حتی در صورت وجود قابلیت‌های فناورانه و حمایت مدیریتی، تحول دیجیتال الزاماً به‌صورت خطی و بدون مانع تحقق نمی یابد. این نتیجه با یافته های زانتوپولو و آنتونیادیس (۲۰۲۴) همسویی دارد؛ زیرا در مرور نظام‌مند آنان، اعتماد، امنیت و عوامل سازمانی از عوامل مهم در موفقیت حکمرانی دیجیتال معرفی شده‌اند. در مدل حا ضر نیز امنیت، حریم خصو صی، ریسک فناوری و مقاومت سازمانی به‌عنوان عواملی مطرح شده‌اند که می‌توانند مسیر تحول را تقویت یا تضعیف کنند. همچنین، این بخش از مدل با رویکرد مرگل و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است؛ زیرا تغییر در فرهنگ سازمانی و روابط با ذی‌نفعان، بخشی از ماهیت تحول دیجیتال تلقی شده و بنابراین مقاومت سازمانی و شکاف‌های فرهنگی را نمی‌توان از فرایند تحول جدا کرد. یافته دیگر پژوهش، شکل‌گیری مقوله اصلی »راهبردهای یکپارچه مدیریت و حکمرانی تحول دیجیتال «بود که شامل حکمرانی داده‌محور، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، توسعه قابلیت‌های

دیجیتال، مدیریت تغییر، توسعه خدمات هوشمند، مشارکت ذی‌نفعان، همکاری بین سازمانی و پایش و ارزیابی مستمر است. این یافته با دیدگاه گیل-گارسیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است؛ زیرا آنان بر ضرورت پیوند میان دولت دیجیتال و مدیریت عمومی و استفاده از فناوری برای نوآوری، هم‌آفرینی و خلق ارزش عمومی تأکید کرده‌اند. همچنین، یافته حاضر با چارچوب جانو سکی (۲۰۱۵) همخوان است که بر استفاده از نوآوری دیجیتال برای پاسخ به فشارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و حرکت به سمت اشکال پیچیده‌تر حکمرانی دیجیتال تأکید دارد. تفاوت مهم پژوهش حاضر این است که مجموعه‌ای از این اقدامات را در قالب یک راهبرد یکپارچه قرار می‌دهد و از تفکیک آنها به راهبردهای مستقل جلوگیری می‌کند. درنهایت، پنج پیامد شامل ارتقای عملکرد و بهره‌وری، بهبود کیفیت و تجربه خدمات، افزایش شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی، تقویت مشارکت و خلق ارزش عمومی و تحقق حکمرانی هوشمند و تاب‌آور شناسایی شد. این یافته به‌طور مستقیم با نتایج گیل-گارسیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است؛ زیرا آنان دولت دیجیتال را با نوآوری، هم‌آفرینی، شفافیت و خلق ارزش عمومی مرتبط می‌دانند. بنابراین، قرار گرفتن شفافیت، مشارکت و خلق ارزش عمومی در بخش پیامدهای مدل حاضر، تأییدی بر این مسیر نظری است. همچنین، یافته‌های حاضر با پژوهش زانتوپولو و آنتونیادیس (۲۰۲۴) همخوان است که هدف اصلی دیجیتالی شدن بخش عمومی را در جهت نوسازی بخش عمومی و بهبود ارائه خدمات به شهروندان مورد توجه قرار داده‌اند. در مدل حاضر نیز بهبود کیفیت و تجربه خدمات در کنار کارایی و بهره‌وری، یکی از پیامدهای اصلی تحول دیجیتال محسوب می‌شود. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش با مدل تکاملی جانو سکی (۲۰۱۵) نیز هم‌سویی دارد؛ زیرا حرکت از دیجیتالی سازی به مشارکت و حکمرانی زمینه‌مند، در نهایت با گسترش دامنه آثار دولت دیجیتال از بهبود عملیات داخلی به تعامل با شهروندان و محیط اجتماعی همراه است. مدل حاضر این مسیر را با قرار دادن «مشارکت و خلق ارزش عمومی» و «حکمرانی هوشمند و تاب‌آور» در بخش پیامدها تکمیل می‌کند. در مجموع، مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که الگوی استخراج‌شده در بخش قابل توجهی با ادبیات موجود درباره تحول دیجیتال و حکمرانی دیجیتال همسو است؛ به‌ویژه در تأکید بر رهبری، فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های فناوری و داده، مشارکت ذی‌نفعان، امنیت، شفافیت، کیفیت خدمات و خلق ارزش عمومی .این همسویی نشان می‌دهد که مدل حاضر بر پایه مؤلفه‌هایی شکل گرفته که در ادبیات علمی نیز اهمیت آنها تأیید شده است. بااین‌حال، ارزش افزوده پژوهش حاضر در یکپارچه‌سازی این مؤلفه‌ها در قالب یک مدل فرایندی و زمینه‌مند است. در حالی که مطالعات پیشین غالباً بر تعریف تحول دیجیتال، شناسایی عوامل

پذیرش و موفقیت، تکامل دولت دیجیتال یا بررسی پیامدهای آن تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر روابط میان شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را در یک چارچوب نظری واحد توضیح می‌دهد. از این منظر، مدل پیشنهادی نه‌تنها مشخص می‌کند «چه عواملی» برای تحول دیجیتال اهمیت دارند، بلکه نشان می‌دهد این عوامل چگونه در یک بستر نهادی مشخص به راهبردهای مدیریتی منجر شده و چگونه می‌توانند به پیامدهای مطلوب حکمرانی منتهی شوند. بنابراین، مهم‌ترین نوآوری نظری پژوهش را می‌توان در گذار از نگاه «فناوری‌محور به حکمرانی‌محور» و از نگاه «پروژه‌محور به نظام‌مند» به تحول دیجیتال دانست. بر اساس این دیدگاه، تحول دیجیتال زمانی به حکمرانی هوشمند و پایدار منجر می‌شود که فناوری، داده، رهبری، سرمایه انسانی، فرهنگ، ساختار نهادی و مشارکت ذی‌نفعان در یک نظام مدیریتی یکپارچه قرار گیرند.

با توجه به یافته‌های پژوهش و الگوی ارائه‌شده، پیشنهادهای کاربردی زیر با هدف تبدیل مؤلفه های مدل مدیریت تحول دیجیتال به اقدامات اجرایی مشخص برای مدیران، سیاست‌گذاران و متولیان نهادهای اجتماعی و دولتی ارائه می‌شود:

۱- استقرار رهبری تحول دیجیتال در سطح عالی سازمان: مدیران ارشد نهادهای اجتماعی و دولتی پیشنهاد می‌شود یک شورای راهبری تحول دیجیتال با حضور مدیران ارشد، مدیر فناوری اطلاعات، مدیر منابع انسانی، مدیران فرایندی و نمایندگان ذی‌نفعان تشکیل دهند. این شورا باید مسئول تدوین نقشه راه تحول دیجیتال، تعیین اولویت‌های اجرایی، تصویب پروژه‌های دیجیتال، تخصیص منابع و پایش پیشرفت برنامه‌ها باشد. همچنین، تحول دیجیتال باید در اسناد راهبردی و برنامه‌های عملیاتی سازمان به‌عنوان یک اولویت نهادی درج شود و برای مدیران مسئول، شاخص‌های مشخص عملکردی تعریف گردد.

۲- ایجاد نظام ارزیابی و ارتقای بلوغ دیجیتال: پیش از آغاز هر پروژه تحول دیجیتال، سازمان‌ها پیشنهاد می شود با استفاده از یک چارچوب ارزیابی بلوغ دیجیتال، وضعیت موجود خود را در ابعاد راهبرد، رهبری، فناوری، داده، فرایند، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، نوآوری و حکمرانی ارزیابی کنند. سپس سازمان بر اساس نتایج ارزیابی در یکی از سطوح بلوغ قرار گرفته و برای هر سطح، برنامه ارتقای مشخص، زمان‌بندی‌شده و دارای شاخص عملکردی تدوین کند. اجرای پروژه‌های بزرگ دیجیتال در سازمان‌هایی که از آمادگی لازم برخوردار نیستند، باید به مراحل کوچک‌تر و قابل‌کنترل تقسیم شود.

۳-ایجاد معماری یکپارچه زیرساخت و داده: مدیران فناوری اطلاعات باید ابتدا فهرست کامل سامانه‌ها، پایگاه‌های داده و جریان‌های اطلاعاتی سازمان را تهیه و نقاط تداخل، موازی‌کاری و

گسست اطلاعاتی را شناسایی کنند. سپس با تدوین معماری سازمانی دیجیتال، استانداردهای مشترک داده، APIهای سازمانی، شناسه‌های یکپارچه و سازوکار تبادل اطلاعات میان سامانه‌ها ایجاد شود. همچنین برای داده‌های حیاتی، مسئول مشخصی تعیین و شاخص‌هایی برای سنجش کامل‌بودن، صحت، به‌روز بودن و قابلیت استفاده داده تعریف شود.

۴-ایجاد نظام توسعه قابلیت‌های دیجیتال کارکنان: مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود برای کارکنان، نقشه شایستگی دیجیتال تدوین و سطح مهارت‌های آنان به صورت دوره‌ای ارزیابی شود. آموزش‌ها نیز باید متناسب با شکاف مهارتی هر گروه طراحی شوند؛ برای مثال، آموزش سواد داده برای کارکنان عمومی، تحلیل داده برای کارشناسان و مهارت‌های تحول دیجیتال و رهبری تغییر برای مدیران. اثربخشی دوره‌های آموزشی نیز باید بر اساس تغییر واقعی در عملکرد کارکنان، نه صرفاً تعداد دوره‌های برگزارشده، ارزیابی شود.

۵- استقرار نظام حکمرانی داده: نهادهای دولتی و اجتماعی پیشنهاد می شود سیاست جامع حکمرانی داده تدوین کنند که در آن مالکیت داده، مسئولیت تولید و نگهداری، سطح دسترسی، کیفیت، امنیت، اشتراک‌گذاری، نگهداری و حذف داده مشخص باشد. برای داده‌های حساس نیز باید طبقه‌بندی دسترسی، ثبت سوابق استفاده و سازوکار ممیزی ایجاد شود. تصمیم‌های مهم مدیریتی و سیاستی نیز تا حد امکان بر اساس داشبوردهای داده‌محور و شواهد قابل ردیابی اتخاذ شوند.

۶-بازمهندسی فرایندها پیش از دیجیتالی‌کردن آن‌ها: سازمان‌ها نباید فرایندهای ناکارآمد موجود را صرفاً به شکل دیجیتال منتقل کنند. پیشنهاد می‌شود پیش از طراحی یا خرید سامانه جدید، فرایندهای موجود نقشه‌برداری، تحلیل و بازطراحی شوند و مراحل غیرضروری، موازی و تکراری حذف گردند. سپس فرایند بازطراحی شده در قالب خدمات دیجیتال پیاده سازی شود. شاخص‌هایی مانند زمان ارائه خدمت، تعداد مراحل، تعداد مراجعات، هزینه ارائه خدمت و میزان خطا نیز قبل و بعد از تحول اندازه‌گیری شود.

۷- طراحی خدمات دیجیتال بر اساس تجربه شهروند و ذی‌نفع: برای هر خدمت دیجیتال، سازمان پیشنهاد می شود ابتدا نقشه سفر شهروند یا ذی‌نفع طراحی و نقاط دشوار و پرهزینه تجربه کاربر شناسایی شود. سپس خدمات بر اساس بازخورد کاربران طراحی یا بازطراحی شوند. استفاده از آزمون کاربری، نظرسنجی پس از دریافت خدمت، تحلیل شکایات و پیشنهادها و اجرای آزمایشی خدمات پیش از استقرار عمومی می‌تواند کیفیت و تناسب خدمات دیجیتال را افزایش دهد.

۸- ایجاد اکوسیستم همکاری تحول دیجیتال: نهادهای دولتی و اجتماعی پیشنهاد می‌شود برای

پروژه‌های تحول دیجیتال، به جای اتکا صرف به ظرفیت داخلی، شبکه همکاری با دانشگاه‌ها، شرکت‌های فناوری، بخش خصوصی، استارتاپ‌ها و نهادهای مدنی ایجاد کنند. برای این منظور می‌توان آزمایشگاه‌های نوآوری، پروژه‌های مشترک پژوهشی، فراخوان حل مسئله و قراردادهای توسعه فناوری ایجاد کرد. هر همکاری نیز باید دارای هدف، خروجی، مسئولیت طرفین و شاخص ارزیابی مشخص باشد.

۹-اجرای برنامه رسمی مدیریت تغییر و کاهش مقاومت سازمانی: پیش از اجرای هر پروژه تحول دیجیتال، مدیران پیشنهاد می‌شود نقشه ذی‌نفعان و تحلیل مقاومت سازمانی تهیه کنند و گروه‌های دارای مقاومت یا شکاف مهارتی را شناسایی نمایند. مشارکت کارکنان در طراحی راه‌حل، اطلاع‌رسانی شفاف درباره آثار تغییر، آموزش عملی، استفاده از کارکنان پیشرو به‌عنوان سفیران تحول و ایجاد نظام تشویقی می‌تواند پذیرش فناوری را افزایش دهد. همچنین بخشی از ارزیابی مدیران می‌تواند به موفقیت آنها در مدیریت تغییر اختصاص یابد.

۱۰-ایجاد مرکز یا واحد مدیریت امنیت سایبری و حریم خصوصی: با افزایش وابستگی سازمان‌ها به داده و خدمات دیجیتال، پیشنهاد می‌شود ارزیابی امنیتی سامانه‌ها قبل از بهره‌برداری و سپس به‌صورت دوره‌ای انجام شود. سازمان‌ها باید ثبت و طبقه‌بندی دارایی‌های اطلاعاتی، ارزیابی آسیب‌پذیری، کنترل دسترسی، پشتیبان‌گیری، برنامه واکنش به رخداد و آموزش کارکنان را در برنامه امنیتی خود قرار دهند. همچنین در طراحی خدمات جدید، اصل «حریم خصوصی از مرحله طراحی» مورد توجه قرار گیرد.

۱۱-توسعه تدریجی خدمات هوشمند و شهروندمدار: سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود ابتدا خدماتی را که حجم مراجعه بالا، فرایند تکراری و داده کافی دارند برای هوشمندسازی انتخاب کنند. استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل داده، چت‌بات‌ها و سیستم‌های تصمیم‌یار باید ابتدا در قالب پروژه‌های آزمایشی اجرا و پس از ارزیابی نتایج توسعه یابد. برای کاربردهای هوش مصنوعی نیز باید سازوکار نظارت انسانی، ثبت تصمیمات، توضیح‌پذیری، کنترل خطا و رسیدگی به اعتراض کاربران پیش‌بینی شود.

۱۲-استقرار داشبورد پایش تحول دیجیتال: برای هر برنامه تحول دیجیتال، یک داشبورد مدیریتی یکپارچه طراحی شود که شاخص‌های پیشرفت پروژه، هزینه، زمان، میزان استفاده از خدمات دیجیتال، رضایت کاربران، کیفیت خدمات، کاهش مراجعات حضوری، دسترس‌پذیری و ارزش ایجادشده را نمایش دهد. گزارش این شاخص‌ها باید به‌صورت ماهانه یا فصلی در شورای راهبری تحول دیجیتال بررسی و در صورت انحراف، اقدامات اصلاحی تعیین شود.

قدردانی

بدین‌وسیله از تمامی خبرگان، متخصصان و صاحب‌نظرانی که با صرف وقت ارزشمند خود در فرایند انجام مصاحبه‌های تخصصی این پژوهش مشارکت کردند، صمیمانه قدردانی می‌شود. دیدگاه‌ها، تجربیات و دانش تخصصی آنان در حوزه‌های مدیریت دولتی، تحول دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، فناوری اطلاعات و مدیریت نهادهای اجتماعی و دولتی، نقش مهمی در غنای داده‌های پژوهش و شکل‌گیری و تبیین مدل نهایی ایفا کرد. بی‌تردید، مشارکت علمی و همکاری صمیمانه این عزیزان، بدون ذکر نام و مشخصات فردی آنان به‌منظور رعایت اصول محرمانگی، سهم ارزشمندی در تحقق اهداف این پژوهش داشته است.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- امیرکبیری، علیرضا، سنحیقی، محمدابراهیم.، ناصری باوقار، داود.، قاضی‌زاده فرد، سید ضیاالدین. (۱۴۰۴). طراحی الگوی راهبردی تحول دیجیتال در سازمان‌های بخش عمومی: یک مطالعه مرور نظام‌مند .*یادگیری هوشمند و تحول مدیریت*، ۳(۱)، ۱–۲۰.
https://jilmt.com/index.php/jilmt/article/view/76?utm_source=chatgpt.com
- بخشایش اردستانی، صبا.، و مسافر، لیلا. (۱۴۰۵). تدوین مدل حکمرانی هوشمند سازمانی بر پایه نظریه داده‌بنیاد. تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۵ (۳)، ۱–۲۷.
https://doi.org/۱۰.۶۱۸۳۸/kman.jtesm.۵۱۹
- جنگروی، حسین.، آبرومند، جمال.، و عرب بافرانی، محمدرضا. (۱۴۰۵). مدل حکمرانی امنیت سایبری نظام جمهوری ا سلامی ایران در افق ده ساله بر مبنای رویکرد آمیخته: *نشریه پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه*، ۶(۳) ، ۱–۲۷.
https://doi.org/۱۰/۶۱۸۳۸/jsied.۴۹۸
- چابک، فرشته.، داداش‌کریمی، یحیی.، و نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۴). تدوین الگوی حکمرانی دولت الکترونیک با رویکرد ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال .*آموزش، تربیت و توسعه پایدار*، ۳(۳)، ۱–۲۱. DOI: 10.61838/jtesd.141.
- دانا، روح‌اله.، سهرابی، شهلا.، و آرایی، وحید. (۱۴۰۶). طراحی و پیاده‌سازی مدل حکمرانی دیجیتال با رویکرد تعالی خدمات و مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی .*آموزش، تربیت و توسعه پایدار*. ۵ (۱)، ۱۸-۱.
https://www.journaltesd.com/index.php/tesd/article/view/361
- فضلی‌خانی، پیام.، حاج‌علیان، فرشاد.، مرادی حقیقی، منصوره.، و امیرمیاندرق، مهدی. (۱۴۰۴). طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران (موردمطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). نشریه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۸(۲)، ۱۲۷-۱۳۷.
https://doi.org/10.71837/jhce.2025.n84q-r959
- Aristovnik, Aleksander, Dejan Ravšelj, & Eva Murko. (2024). Decoding the digital landscape: An empirically validated model for assessing digitalisation across public administration levels. *Administrative Sciences, 14*(3), 41. https://doi.org/10.3390/admsci14030041
- Budiyanto, Muhammad Nur, Raniasa Putra, Andries Lionardo, Januar Eko Aryansyah, & Arrahman Syafebri. (2025). Digital transformation and public value creation in public administration: A systematic literature review on co-production-based governance. *IAPA Proceedings Conference*, 258–272. DOI: 10.30589/proceedings.2025.1331
- Creswell, John W., & Creswell, J. David. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. ISBN: 978-1-5063-8676-8

- Figueredo Jr., Eitor, & Silva, Luan Carlos Santos. (2026). Challenges of digital services in public administration in the era of digital transformation: A systematic literature review. *Journal of the Knowledge Economy, 17*, 11926–11955. https://doi.org/10.1007/s13132-026-03277-z
- Gil-Garcia, J. Roman., Dawes, Sharon. S., & Pardo, Theresa. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review, 20*(5), 633–646. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181
- Haug, Nathalie, Sorin Dan, & Ines Mergel. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review, 26*(7), 1963–1987. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917
- Janowski, Tomasz. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly, 32*(3), 221–236. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001
- Lee, Joong-Yeup, Beomsoo Kim, & Sang-Hyeak Yoon. (2024). A conceptual digital policy framework via mixed-methods approach: Navigating public value for value-driven digital transformation. *Government Information Quarterly, 41*(3), 101961. https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101961
- Lincoln, Yvonna S., & Egon G. Guba. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. ISBN: 978-0-8039-2431-4
- Maheshwari, Nidhi, Gopal Mohan, & Divya Mishra. (2025). Digital transformation in governance: Preconditions for achieving good governance. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1177/09520767251355715
- Patton, Michael Quinn. (2015). *Qualitative research & evaluation methods:* Integrating *theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Purnomo, Boyke Rudy, & A. Rizal Khabibi. (2025). Digital-based public sector innovation: A systematic literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 38*(3), 1311–1343. https://doi.org/10.1080/13511610.2025.2523017
- Wujarso, Riyanto, Arief Rahman Hakim, Nurul Faizah, Verdi Yasin, & Revan Andhitiyara. (2025). Digital transformation in public sector institutions: A systematic literature review and comparative country analysis. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 17*(4), 6219–6234. DOI: 10.35445/alishlah.v17i4.8765.
- Xanthopoulou, Panagiota, Ioannis Antoniadis, & Giorgos Avlogiaris. (2023). Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management, 21*(4), 454–467. https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35
- Xanthopoulou, Panagiota. & Antoniadis, Ioannis. (2024). Navigating the digital frontier: A systematic review of digital governance's determinants in public sector. *International Journal of Electronic Governance, 16*(3) pp 274-302. https://doi.org/10.1504/IJEG.2024.142398