

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

Designing a qualitative model for improving employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age

Samin Haji Fathali¹ , Amirmohsen Madani² , Esmaeil Kavousi¹, Vida Goudarzi³ 

1- Department Cultural Management, Ki.C., Islamic Azad University, Kish, Iran.

2- Department of Industrial Design, Yadegar Imam Khomeini Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Department of Archaeology, Izeh Branch, Islamic Azad University, Izeh, Iran

Receive:

26 September 2025

Revise:

08 January 2026

Accept:

24 February 2026

Keywords:

Performance Effectiveness, Cultural Components, Digital Age, Mellal E-commerce and Information Technology Company

Abstract

This research aims to design a model for enhancing employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age within the Mellal E-commerce and Information Technology Company. The current study adopts a qualitative approach, framed within an interpretive paradigm, utilizing the strategy of thematic analysis. The statistical population comprises 10 experts, including university management professors with at least ten years of relevant experience and profound knowledge of enhancing employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company. These experts were selected through purposive sampling. The data collection instrument employed was semi-structured interviews. Thematic analysis was utilized for analyzing the findings. The research findings revealed 6 main themes (Digital Acceptance Culture, Ethical Leadership Style, Organizational Culture, Cultural Competence of Employees and Managers, Cultural and Managerial Accountability, and Cultural and Psychological Empowerment), and 33 organizing themes that influence the enhancement of employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company. This study provides a framework for designing a qualitative model to enhance employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company.

Please cite this article as (APA): Haji Fathali, S., Madani, A., Kavousi, E. and Goudarzi, V. (2026). Designing a qualitative model for improving employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(4), 236-255.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.549403.1163>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Amirmohsen Madani

Email: amir_m_madani@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Human capital is increasingly emphasized for growth, and enhancing the quality of the workforce is a fundamental way to improve productivity and accelerate economic growth. In other words, human resources are the most crucial factor influencing productivity. Humans play a significant role as the basic foundation for organizational development by participating in group and organizational activities. Today, the growth and development of organizations depend on the effective utilization of human resources. Management theorists consider human to be complex phenomenon and a powerful tool for organizational change (Torabi et al., 2022).

Organizations, regardless of their mission, must dedicate the most significant portion of their capital, time, and planning to human resource development, ensuring all employees are prepared in various dimensions to create, nurture, and apply individual, group, and organizational productivity. Therefore, an organization's success in achieving its goals depends on an effective blend of human and material resources. In recent decades, human resources have been paid substantial attention as the largest and most important capital and asset of an organization (Maroufi & Alimoradi, 2015).

One of the company's strategies to increase employee productivity and achieve maximum performance is by offering incentives, including financial ones. Incentives are a form of monetary appreciation by company leaders, aimed at motivating employees to excel (Ichdan et al., 2021). Productivity is the relationship between the output achieved and the resources used in performing a specific activity. Employee work productivity is not achieved automatically; rather, employees must strive to meet the company's expectations for the work performed, and fulfill what is received from them. In the past, it was believed that physical and material assets were the primary drivers of national progress, and the scarcity of these resources was considered the cause of underdevelopment in developing countries. Consequently, these nations pursued material capital, leading to increased dependency and the degradation of their economic, political, and cultural foundations. It is now understood that sustainable development hinges on the existence of strong and efficient administrative institutions possessing specialized human capital. In this context, the present research seeks to present a qualitative model for enhancing employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company. Therefore, an attempt will be made to answer the question: How can the predictive model of the impact of human resource innovations on organizational performance be analyzed from a futures studies perspective?

Theoretical Framework

Enhancing Employee Performance Effectiveness

An organization requires human resource management as a performance system to achieve its objectives. This transforms human resource performance management into one of the critical indicators for effectively and efficiently reaching organizational goals (Kertiriasih et al., 2018). Human resource management plays a vital role in shaping intended policies within any organization and must guide employees toward organizational objectives (Shaban, 2019). Several reasons contribute to performance effectiveness, benefiting organizations, managers, and employees alike. Employees are encouraged and motivated when their good work is recognized. This boosts their morale, leading them to perform better, and employees desire to be authentic and feel valued. This fulfills a fundamental human need and motivates them (Govender & Bussin, 2020).

The Digital Age

Digital transformation has become a critical component in the national sustainable development of many countries in the third millennium. Governments are striving to establish e-governance and reform traditional bureaucracies. E-governance, by improving efficiency and effectiveness in public services, creates the conditions for expanding services to citizens, increasing public participation, and strengthening democracy. Therefore, digital governance holds significant importance at the macro level for governments. Leading organizations have also prioritized technology-based reforms, with a special focus on the digital community within the organizational sector. Digital transformation is a complex, multifaceted process that involves fundamental changes in how organizations and society work, think, and utilize technology (Kivanc Bozkus, 2023). Bagheri (2025) examined the relationship between organizational culture and inspection effectiveness in municipal devices. The findings indicated that strengthening an appropriate organizational culture through continuous training, enhancing team spirit, and establishing incentive mechanisms can serve as an effective strategy for improving inspection effectiveness and complaint response.

Mirtajadini et al. (2025) investigated the provision of a model for employee job performance quality based on factors of job attachment and positive behavior. The results showed a significant relationship between job attachment and positive behavior with the manner and quality of job task execution by employees. There is a significant relationship between job attachment and positive behavior with the level of employee commitment to work and responsibility. Furthermore, there is a significant relationship between job attachment and positive behavior with the extent of employees' efforts towards achieving organizational goals.

Research Methodology

The present research adopts a qualitative approach, operating within the interpretive paradigm and utilizing the strategy of thematic analysis. The statistical population of this study comprises 10 experts, including university management professors with at least ten years of relevant experience and a deep understanding of enhancing employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company. These participants were selected using purposeful sampling. The data collection instrument employed is semi-structured interviews.

Research Findings

Thematic analysis was employed to analyze the findings. The results of the present research revealed six main themes: (Digital Acceptance Culture, Ethical Leadership Style, Organizational Culture, Cultural Competence of Employees and Managers, Cultural and Managerial Responsibility, and Cultural and Psychological Empowerment). Additionally, 33 organizing themes were identified, all of which influence the enhancement of employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company. This research aims to contribute by presenting a framework for designing a qualitative model for improving employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of designing a model for enhancing employee performance effectiveness based on cultural components in the digital age at Mellal E-commerce and Information Technology Company. The results of this study are consistent with the findings of the following research: Bagheri (2025), Mirtajadini et al. (2025), Namvar Hamzanloui et al. (2025), Pourhassan Harzandi et al. (2025), Stoudeh (2024), Abidi et al. (2024), Hassanvand et al. (2024), Abdollahzadeh Namini et al. (2024), Karimi (2024), Sokura (2024), Jou et al. (2024), Sana (2023), Hosseini Rad (2023), Raisi Nafchi & Zal (2023), and Khalil et al. (2022). Bagheri (2025) demonstrated that strengthening an appropriate organizational culture through continuous training, enhancing team spirit, and establishing incentive mechanisms can be an effective strategy for improving inspection effectiveness and responding to complaints.

Based on the research findings, the following suggestions are presented:

Updating organizational culture with a focus on trust, learning, and digital participation will increase employee motivation and effectiveness. Therefore, it is recommended that digital communication skills, including respect, active listening, and effective messaging, be taught to prevent misunderstandings. Additionally, formal and informal channels for open dialogue with management should be established.

طراحی مدل ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مولفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال

ثمین حاجی فتحعلی^۱، امیرمحسن مدنی^۲، اسمعیل کاوسی^۱، ویدا گودرزی^۳

- ۱- گروه مدیریت فرهنگی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران
 ۲- گروه طراحی صنعتی، واحد یادگار امام خمینی (ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
 ۳- گروه باستان‌شناسی، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مولفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل می‌باشد. پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۰ نفر از خبرگان که شامل اساتید مدیریت دانشگاه با حداقل ده سال سابقه مرتبط و شناخت عمیق نسبت به موضوع ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مولفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل می‌باشند، که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل یافته از روش تحلیل مضمون استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ۶ مضمون اصلی شامل (فرهنگ پذیرش دیجیتال، سبک رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی، شایستگی فرهنگی کارکنان و مدیران، مسئولیت پذیری فرهنگی کارکنان و مدیران و توانمند سازی فرهنگی و روانشناختی) و ۳۳ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که بر ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مولفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل تأثیر دارد. این پژوهش با ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کیفی ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مولفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل کمک کند.

تاریخ دریافت: ۰۴ مهر ۱۴۰۴
 تاریخ بازنگری: ۱۸ دی ۱۴۰۴
 تاریخ پذیرش: ۰۵ اسفند ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

اثربخشی عملکرد،
 مولفه‌های فرهنگی،
 عصر دیجیتال،
 شرکت تجارت الکترونیک و
 فناوری اطلاعات ملل

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حاجی فتحعلی، ثمین، مدنی، امیرمحسن، کاوسی، اسمعیل و گودرزی، ویدا. (۱۴۰۴). طراحی مدل ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مولفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۴)، ۲۳۶-۲۵۵.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.549403.1163>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
 Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
 This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: امیرمحسن مدنی

ایمیل: amir_m_madani@iau.ac.ir

مقدمه

منابع انسانی یکی از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی است. این عامل از یک سو به طور مستقیم در تولید و ارائه خدمات نقش دارد و از سوی دیگر به عنوان عامل هماهنگ کننده سایر عوامل دخیل در تولید شناخته می‌شود. بنابراین در بین سایر عوامل نقش غالب دارد. کارکنان دارایی‌های ارزشمند هر سازمانی هستند و دستیابی به اهداف سازمانی در گرو مدیریت صحیح این منابع ارزشمند است (Juliadi et al, 2023). امروزه سرمایه انسانی برای رشد مورد تاکید قرار گرفته و ارتقای کیفیت نیروی انسانی یک راه اساسی برای ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد اقتصادی است. به عبارت دیگر نیروی انسانی مهمترین عامل دخیل در بهره‌وری است. انسان‌ها با حضور در فعالیت‌های گروهی و سازمانی نقش عمده‌ای را به عنوان پایه اساسی توسعه سازمان ایفا می‌کنند. امروزه رشد و توسعه سازمانها در گرو بکارگیری مناسب منابع انسانی است. نظریه پردازان مدیریت، انسان را پدیده‌ای پیچیده و ابزاری قدرتمند برای تغییرات سازمانی می‌دانند (Torabi et al, 2022).

عملکرد مطلوب هر سازمان وابسته به منابع انسانی آن است و سازمان‌ها برای حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها، منشأ هر گونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند (Mekonnen & Demelash, 2014). از طرفی اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می‌کنند (Olaniyan & Ojo, 2018). به عبارت دیگر سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را به توسعه منابع انسانی اختصاص دهند، به گونه‌ای که تمامی کارکنان، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند. بنابراین کامیابی هر سازمان به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه فراوانی قرار گرفته است (Maroufi & Alimoradi, 2015). بدین منظور در راستای تضمین کیفیت سازمان‌ها در چند دهه گذشته جنبش‌های پرتحرک و پویایی در قلمرو مدیریت آموزشی پدید آمده که هر یک به سهم خود، نقش بسزایی را در دانش مدیریت ایفاء نموده‌اند. یکی از این جنبش‌ها، جنبش اثربخشی سازمانی می‌باشد که هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقا اثربخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت فعالیت‌ها باعث تقدم اثربخشی و کارایی گشته است. برای اینکه سازمانی بتواند به بقا خود ادامه دهد باید کارهای مفیدی را انجام دهد (Sayadi et al, 2018). اثربخشی بر اساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد. در واقع اثربخشی سازمانی عبارت از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (Gunter, 2020).

یکی از اقدامات شرکت برای افزایش بهره‌وری کارکنان و دستیابی به حداکثر عملکرد، ارائه مشوق‌ها از جمله مشوق‌های مالی است. مشوق‌ها نوعی قدردانی از سوی رهبران شرکت به صورت پولی با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور برتری آنهاست (Ichdan et al, 2021). بهره‌وری رابطه‌ای است بین بازده به دست آمده و منابع مورد استفاده در انجام یک فعالیت خاص. بهره‌وری کارکنان به خودی خود ایجاد نمی‌شود، بلکه باید توسط کارکنان تلاش شود تا بتواند آن چیزی باشد که شرکت از کار انجام شده درخواست می‌کند و مایل است آنچه را که از کارکنان دریافت

می‌شود انجام دهد. بنابراین شرکت‌ها باید شور و شوق کاری و اشتیاق کار را در کارکنان پرورش دهند تا بهره‌وری کاری آنها بالاتر باشد. محققان بیان می‌کنند که عناصر مؤثر بر بهره‌وری عبارتند از کارایی، اثربخشی و کیفیت است. برای اندازه‌گیری بهره‌وری می‌توان به دو صورت بهره‌وری عملیاتی و بهره‌وری مالی انجام داد. بهره‌وری عملیاتی یک معیار فیزیکی از ورودی و خروجی است که در واحدهای فیزیکی بیان می‌شود، در حالی که معیارهای بهره‌وری مالی از واحدهای پول برای ورودی‌ها استفاده می‌کنند (Aboramadan et al, 2020). برای افزایش بهره‌وری کار، ارزیابی اهداف کاری ضروری است که شامل جنبه‌های کمیت، یعنی تعداد دستاوردها در حجم معینی از واحدها یا اندازه‌ها، کیفیت، یعنی دستاوردهای کیفی مطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده، زمان، یعنی محدوده دستاوردها در دقیقه، ساعت، روز، هفته، ماه و سال و همچنین جنبه هزینه، یعنی مبلغ اسمی که باید خرج شود (Maidin et al, 2024).

از طرفی در جوامعی مانند ایران، با گروه‌های نژادی، قومی و مذهبی مختلف (شیعه و سنی)، دسترسی به اقدامات پیشگیرانه برای غلبه بر اثرات تبعیض نژادی، مذهبی و درگیری‌های بین گروهی در سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. رفتارهای مبتنی بر درک تفاوت‌ها در عمده موارد یک رفتار ناسازگار است که می‌تواند به جامعه و روابط بین افراد آسیب برساند و از جمله دلایل آن می‌توان به سرخوردگی و تقویت رفتار مرتبط با تعصب اشاره کرد که به دلیل اوضاع فرهنگی اجتماعی در ایران، کلیشه‌های ناشی از تعصب به وفور یافت می‌شود. علاوه بر این، علیرغم این تنوع فرهنگی ایران و نتایج چالش برانگیز آن، تاکنون هیچ برنامه‌ای برای کاهش این پدیده طراحی نشده است. گروه‌های ایرانی، کردی و آذری و ... ساکن ایران از نظر جنبه‌هایی از سبک زندگی، پیشینه مذهبی (به عنوان مثال شیعه و سنی)، پیشینه تاریخی و زبانی با یکدیگر تفاوت دارند به عنوان مثال گویش آذری‌ها مناطق کرد نشین و لرستان به ترتیب ترک، کرد و لر می‌باشد در حالی که دیگران به فارسی گفتگو می‌کنند. این عدم هماهنگی به درگیری میان این گروه‌های قومی و سهم‌خواهی مبتنی بر فرهنگ خودی و غیرخودی کمک می‌کند. فرهنگ به عنوان یک عامل اصلی در برنامه‌ریزی برای آینده است که کم توجهی به آن می‌تواند تأثیرات منفی، برجای گذارد. براساس گزارش سازمان ملل متحد متضمن ادعای برخی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی اقلیت‌های قومی و مذهبی با تبعیض شدید در ساختار اداری ایران روبرو هستند (Rehman, 2019).

بنابراین نیروی کار عامل مهم و مؤثری در بهره‌وری است. مجموعه‌ای از عوامل و ارزش‌های حاکم بر یک سازمان در کارایی نیروی کار مؤثر است. در گذشته تصور می‌شد که دارایی‌های فیزیکی و مادی از عوامل اصلی پیشرفت کشورها هستند و کمبود این منابع عامل توسعه نیافتگی کشورهای در حال توسعه است. بنابراین این کشورها برای دستیابی به سرمایه‌های مادی تلاش کردند و این امر منجر به وابستگی بیشتر آنها و تخریب بنیان‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی شد. امروزه مشخص شده است که توسعه پایدار در گرو وجود نهادهای اداری قدرتمند و کارآمد است که دارای سرمایه انسانی متخصص باشند. در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا مدل کیفی ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات مللرا ارائه نماید. بنابراین، تلاش می‌شود به این سؤال پاسخ دهد که تحلیل مدل پیش‌بینی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان با رویکرد آینده پژوهی به چه صورت می‌باشد؟

ادبیات نظری

ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان

اثربخشی بر اساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد. در واقع اثربخشی سازمانی عبارت از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (Gunter, 2020).

در بیشتر سازمان‌ها، کارکنان تمایل بیشتری به تمرکز روی دستیابی به عملکرد (یعنی عملکرد کاری) دارند تا بهبود عملکرد. حالات روانی این نشان می‌دهد که سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها احساس می‌کنند که مسئول مستقیم مشکلات روانی و ذهنی نیستند (Wahab, 2021). انسان منبع توسعه در کسب کردن رقابت پذیری است و این یک حوزه از نگرانی برای مدیریت سازمان است. استعدادها به طور مؤثر و با اهمیت در سازمان هستند و اثرات مثبت قابل توجه از استعداد مدیریت اقدامات، شامل توسعه استعداد، توسعه حرفه می‌گردند. اما نقش تعهد و رضایت نقشی مستقل است. تعهد و رضایت کارکنان در مدیریت یکی از عوامل موفقیت برای سازمان‌های در کسب کردن پایدار رقابتی مزیت، فایده، سود، منفعت و دستاوردها سازمانی است (Sopiah et al, 2020).

یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به مدیریت منابع انسانی به عنوان مدیریت سیستم عملکرد نیاز دارد. این امر مدیریت عملکرد منابع انسانی را به عنوان یکی از شاخص‌های مهم دستیابی به اهداف سازمانی به طور مؤثر و کارآمد تبدیل می‌کند (Kertiriasih et al, 2018). مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی وظیفه حیاتی برای شکل دادن به سیاست‌های مورد نظر دارد و باید کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کند (Shaban, 2019). سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را به توسعه منابع انسانی اختصاص دهند، به گونه‌ای که تمامی کارکنان، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند. بنابراین کامیابی هر سازمان به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه فراوانی قرار گرفته است (Maroufi & Alimoradi, 2015). دلایل متعددی برای اثربخشی عملکرد وجود دارد که برای سازمان‌ها، مدیران و کارکنان به طور یکسان مفید است. کارکنان هنگامی تشویق و انگیزه می‌شوند که برای کار خوب شناخته شوند. روحیه آنها را تقویت می‌کند و باعث می‌شود که آنها بهتر عمل کنند و کارکنان می‌خواهند به رسمیت شناخته شوند و احساس ارزشمندی کنند. این یک نیاز اساسی انسان را برآورده می‌کند و به آنها انگیزه می‌دهد (Govender & Bussin, 2020). اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیر قابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی جهت ماندگاری آن‌ها می‌تواند مشکلات زیادی را برای سازمان‌ها به وجود آورد. در دنیایی که تاثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی سازی و اقتصاد روبرو شده است، توجه به مساله تأثیر پایداری منابع انسانی بر عملکرد سازمان افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین ماندگاری منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Barba Aragon et al, 2020). منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به صورت راهبردی

توسعه یافته و به منظور دستیابی به تعالی حرکت نمایند. بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به مانگاری و آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و ساز و کارهایی جهت افزایش رضایت و تعهد و در نهایت پایداری کارکنان است (Ahakwa et al, 2021). مدیران سازمان‌ها باید به عوامل ماندگاری کارکنان توجه کافی داشته تا بتوانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده، تا کارکنان بتوانند کارشان را با تعهد انجام دهند و به اهداف تعیین شده دست پیدا کنند (Noe et al, 2017). پایداری منابع انسانی یکی از چالش‌های اساسی سازمان است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین تکنولوژی را می‌توان به دست آورد و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (Katarzyna Piwowar, 2021).

عصر دیجیتال

امروزه پیشرفت‌ها در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به آغاز عصر جدید در بخش عمومی شده است. مفهوم «حکمرانی دیجیتال» نقش مهمی در شکل دادن به اهداف دیجیتالی موجود در جامعه اطلاعاتی ایفا کرده است. به عبارت دیگر، هدف از حکمرانی دیجیتال تنها بهبود ارائه خدمات به مردم نیست، بلکه ارتقاء اثربخشی و کارایی در بخش عمومی، افزایش مشارکت شهروندان در امور عمومی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، و ایجاد شفافیت و پاسخگویی در امور دولتی را نیز شامل می‌شود. با در نظر گرفتن افزایش سرعت تغییرات در فناوری و باوجود فناوری اطلاعات وسیع در تمامی زمینه‌ها دولت‌ها باید دیجیتالی شدن جامعه را در برنامه ریزی‌ها خود مورد توجه قرار دهند و در جهت ارتقا و توسعه همه جانبه خود ناچار به گذر از این مسیر هستند. حکمرانی دیجیتال به طور کلی به معنای ساختار سازمانی در مسیر توسعه و تخصیص منابع سازمانی در زمینه تحول دیجیتال است. هدف از این روی، پیشبرد هرچه مطلوب‌تر اقدامات دیجیتالی سازمان هست.

حکمرانی، یک رسم، رویه، ارزش و سازمانی است که از طریق آن قدرت در یک کشور اعمال می‌شود. فرآیند انتخاب دولت، جایگزینی دولت و پاسخگویی، شأن و حقوق شهروندان و توانایی دولت برای طراحی و اجرای سیاست‌های خود را در بر می‌گیرد (Vaidya, 2020). تحقیقات دیگری نیز وجود دارند که بر اهمیت عامل «پاسخگویی» در ایجاد اعتماد شهروندان به دولت تأکید می‌کنند. یافته‌های (Beshi & Kaur, 2020) نشان می‌دهند که «پاسخگویی ادراکی» (یعنی اینکه مردم احساس کنند دولت به خواسته‌ها و شکایات‌های آن‌ها رسیدگی می‌کند) منجر به افزایش اعتماد شهروندان به دولت می‌شود. به همین ترتیب، (Mansoor, 2021) تأثیر مثبت «پاسخگویی ادراکی» را بر اعتماد شهروندان به نهادها و نمایندگان دولتی نشان می‌دهد. مطالعه دیگری توسط (Yang & Northcott, 2019) توضیح می‌دهد که پاسخگویی دولت، پیش بینی کننده مهمی برای ایجاد اعتماد به دولت‌ها است. علاوه بر این، چندین مطالعه دیگر نیز پاسخگویی را به عنوان جزء حیاتی برای ایجاد اعتماد شهروندان به دولت محلی گزارش کرده‌اند. پاسخگویی ادراکی را با تمایل دولت به رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات عمومی می‌سنجند. پاسخگویی همچنین به این دلیل حیاتی است که عدم رسیدگی به موقع به خواسته‌ها و مسائل مردم می‌تواند منجر به عدم اطمینان و فقدان اعتماد شود و در نهایت به آشوب و اغتشاشات

گسترده ختم شود. به ویژه در عصر رسانه‌های اجتماعی و الکترونیکی امروز، دولت‌ها باید نسبت به نیازهای شهروندان توجه داشته و پاسخگو باشند (Hartanto, 2021).

از سوی دیگر، تحول دیجیتال به یک جزء حیاتی در توسعه پایدار ملی بسیاری از کشورها در هزاره سوم، تبدیل شده است. دولت‌ها در تلاش برای استقرار حکمرانی الکترونیک و اصلاح بوروکراسی‌های سنتی هستند. دولت الکترونیک با بهبود کارایی و اثربخشی در حوزه خدمات عمومی، زمینه را برای گسترش خدمات به شهروندان، افزایش مشارکت عمومی و تقویت دموکراسی فراهم می‌کند. از این رو، حکمرانی دیجیتال در سطح کلان دولت‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. سازمان‌های پیشرو نیز اصلاحات مبتنی بر فناوری، با تمرکز ویژه بر جامعه دیجیتال در بخش‌های سازمانی را در اولویت قرار داده‌اند. تحول دیجیتالی یک فرآیند پیچیده و چند وجهی است که شامل تغییرات بنیادی در نحوه کار، تفکر، و استفاده از فناوری در سازمان‌ها و جامعه می‌شود (Kivanc Bozkus, 2023).

پیشینه پژوهش

(Bagheri, 2025) به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی بازرسی در دستگاه‌های شهرداری پرداخت. یافته‌ها بیانگر آن است که تقویت فرهنگ سازمانی مناسب، از طریق آموزش‌های مستمر، ارتقای روحیه تیمی و ایجاد سازوکارهای تشویقی، می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر برای بهبود اثربخشی بازرسی و پاسخگویی به شکایات مطرح گردد.

(Mirtajadini et al, 2025) به بررسی ارائه مدل کیفیت عملکرد شغلی کارکنان مبتنی بر فاکتورهای دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گر پرداختند. نتایج نشان داد که بین دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا با نحوه‌ی انجام وظایف شغل و کیفیت آن با کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد، بین دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا با میزان تعهد کارکنان به کار و مسئولیت‌پذیری ارتباط معناداری وجود دارد. بین دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا با میزان تلاش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.

(et al, 2025 Namvar Hamzanlou) به بررسی آموزش در سازمان و تأثیر آن بر بهره‌وری پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش، با افزایش کارایی، کاهش خطا، ارتقای انگیزش و تقویت نوآوری، می‌تواند بهره‌وری و راندمان سازمان‌ها را به شکل چشمگیری افزایش دهد.

(Pourhassan Harzandi et al, 2025) به بررسی ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور، پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل (مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان)، (بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان) و (طرح جامع مالیاتی)، به ترتیب تأثیرگذارترین عوامل و (عملکرد کارکنان)، (راهبردها) و (توانمندسازی کارکنان)، به ترتیب به‌عنوان تأثیرپذیرترین عوامل این پژوهش محسوب می‌شوند.

(Stoudeh, 2024) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان اثربخشی کارکنان شهرداریها پرداخت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت و رسالت) بر اثربخشی کارکنان شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معنادار دارد.

(Abidi et al, 2024) به بررسی شناسایی و ارزیابی مولفه‌های شایستگی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال پرداختند. نتایج در بخش کیفی نشان داد که شایستگی مدیران دیجیتال شامل ۷ مؤلفه عوامل فردی، عوامل سازمانی، فرهنگ تغییر، نگرش دیجیتال، عوامل ارتباطی، رهبری و مدیریت و عوامل فنی و تخصصی است. نتایج در بخش کمی نشان داد که، همبستگی معناداری بین تمامی مولفه‌ها وجود دارد. همچنین در میان مولفه‌ها، مؤلفه مدیریت فرهنگ و تغییر در اولویت اول قرار گرفت. نتایج همچنین نشان داد مدل پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است.

(Hassanvand et al, 2024) پژوهشی با عنوان "تأثیر سبک‌های رهبری و اخلاق حرفه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اثربخشی سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان لرستان" انجام داده‌اند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که فرضیه تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار شهروندی رد، و بر اثربخشی سازمانی تأیید شد، همچنین فرضیه تأثیر اخلاق حرفه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی و فرضیه تأثیر اثربخشی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد.

(Abdollahzadeh Namini et al, 2024) به بررسی طراحی مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداختند. یافته‌ها حاکی از آنست که، شرایط علی شامل (عوامل انسانی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی)، پدیده اصلی رفتار مدیران شامل (ارتباطات و تعاملات، اعتمادبخشی، تصمیم‌گیری در عدم قطعیت، ویژگی‌های شخصیتی و مَنش دیجیتال)، شرایط زمینه‌ای شامل (شناخت و فهم دیجیتال، آموزش و فرهنگ دیجیتال، مدیریت تجربه و استعداد و مهارت دیجیتال، تفکر آینده‌نگری و استراتژیک دیجیتال، مدیریت تغییر و قابلیت رهبری دیجیتال)، شرایط مداخله‌گر شامل (ذهنیت و نگرش دیجیتال، هوش مدیر، ارزش‌های مدیر، و نوآوری و ماهیت کسب و کار و صنعت)، راهبردها و مکانیزم‌ها شامل (راهبرد نوآوری و یادگیری، راهبرد حفظ، ترکیب و تمرکز دیجیتال، راهبرد مشارکت دیجیتال و راهبرد هدایت و حکمرانی دیجیتال) و پیامدها شامل (پیامدهای ابعاد فردی و ابعاد سازمانی) می‌باشد.

(Karimi, 2024) به بررسی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در جهت ارتقای عملکرد و نوآوری سازمان پرداخت. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی روانشناختی کارکنان و ابعاد آن (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثر بودن) با ارتقای عملکرد و نوآوری سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

(Sokura, 2024) به بررسی انگیزش کارکنان به عنوان عاملی برای بهبود کارایی سیستم مدیریت پرداخت. نتایج پژوهش نشان داده است که روابط سازمانی و اقتصادی ناشی از فرآیند ایجاد انگیزه در کارکنان برای افزایش کارایی سیستم مدیریت است.

(Jou et al, 2024) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مختلف مؤثر بر دسترسی به دولت دیجیتال با اپلیکیشن موبایل انجام داده‌اند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری همبستگی قابل توجهی را بین آگاهی از خدمات و آمادگی فناوری و سهولت درک شده نشان داد.

(Sana, 2023) در تحقیقی با عنوان "همسویی سبک‌های رهبری برای مدیریت دانش مؤثر در منطقه کردستان عراق" رابطه بین سبک‌های رهبری و مدیریت دانش در سازمان را بررسی کردند. داده‌ها حاکی از همبستگی مثبت معنادار بین رهبری دموکراتیک و به اشتراک گذاری دانش بود، که نشان می‌دهد رهبرانی که رویکردی دموکراتیک را اتخاذ می‌کنند، محیطی را تسهیل می‌کنند که ارتباطات باز، همکاری و تبادل دانش را تشویق می‌کند.

(Hosseini Rad, 2023) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری شهر شیراز) پرداخت. نتایج پژوهش نشان داده است که رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. اخلاق مداری و انصاف بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. شفاف سازی نقش بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد.

(Raisi Nafchi & Zal, 2023) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داده است که رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. اخلاق مداری و انصاف بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. شفاف سازی نقش بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد.

(Khalil et al, 2022) تحقیقی با عنوان " نقش مدیریت دانش در بهره‌وری کارگر و عملکرد سازمانی: مطالعه تجربی پنجاب جنوبی، پاکستان " انجام داده‌اند. یافته‌ها تأثیر مثبت معنادار توانمندسازهای مدیریت دانش را بر رویه‌ها و فرآیند مدیریت دانش نشان می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، جنبه کاربردی دارد و به لحاظ نوع گردآوری و تحلیل داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی جای می‌گیرد. در راستای دستیابی به اهداف مطالعه، تحلیل مضمون به‌عنوان راهکار اصلی برای تحلیل و تفسیر داده‌ها به کار گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان بود. برای معرفی موضوع به مصاحبه‌شوندگان، ابتدا هدف کلی پژوهش (طراحی مدل کیفی ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل) به همراه ضرورت‌ها و اهمیت آن شرح داده شد. سپس مصاحبه‌کننده از شرکت‌کنندگان خواست تا دیدگاه‌ها، نظرات و تجربیات خود را درباره جنبه‌های مختلف مدل کیفی ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل بیان کنند. در برخی موارد، سؤالات تکمیلی پیرامون عوامل مؤثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل مطرح شد تا مصاحبه‌شوندگان فرصت بیشتری برای توضیح یا ارائه شواهد داشته باشند. فرآیند گردآوری اطلاعات تا مرحله اشباع نظری تداوم یافت؛ به این معنا که پس از چند مصاحبه، اطلاعات تازه‌ای که ابعاد جدیدی از مسئله را نشان دهد، مشاهده نشد. در تمام این گفت‌وگوها، نکات مهم و مضامین استخراجی، به تفصیل ثبت گردید و پایه‌ای برای انجام تحلیل مضمون فراهم شد. جامعه خبرگان این مطالعه را ۱۰ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه با حداقل ده سال سابقه مرتبط و شناخت عمیق نسبت به موضوع ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل تشکیل می‌دادند. شیوه گزینش مشارکت‌کنندگان هدفمند بود؛ به این ترتیب که تنها افرادی انتخاب شدند که احتمال می‌رفت بتوانند داده‌های غنی و سودمندی در زمینه مورد بحث ارائه دهند. پس از گردآوری مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها ابتدا به صورت نوشتاری آماده و سپس بازمینی شد. در راستای درک عمیق از دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان پیرامون مدل ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر

دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل، رویکرد استقرایی (حرکت از جزء به کل) در تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. بر این اساس، هر مصاحبه به صورت مجزا و کامل مورد بررسی قرار گرفت و پژوهشگران با تمرکز بر محتوای مصاحبه و مطالعه مکرر آن، مفاهیم معناداری را که برای هر شرکت کننده مطرح بود استخراج نمودند. این مفاهیم ابتدا در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شد. در مرحله بعد، با توجه به مشابهت‌ها و هم‌پوشانی مفهومی، مضامینی که بیانگر ابعاد گوناگون موضوع بودند، شناسایی و ثبت گردیدند.

در مرحله سوم، فرایند خوشه‌بندی مقوله‌ها صورت گرفت؛ در این مرحله، تم‌های سازمان دهنده و فراگیر بر اساس هم‌خوانی و تجمیع مفاهیم مشترک شکل گرفتند. بدین ترتیب، مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها و مقایسه مداوم شباهت‌ها، به پژوهشگران کمک کرد تا شبکه‌ای از کدهای استخراج شده را در قالب یک جدول یکپارچه سامان دهند. نتیجه این فرایند، دستیابی به چارچوبی جامع بود که نحوه الگوی توسعه ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی در نظام بانکی کشور را نشان می‌داد.

به منظور ارتقای روایی و پایایی فرایند کیفی، از دو راهبرد «بازبینی خارجی» و «تکثیرگرایی» استفاده شد. در بازبینی خارجی، متون کدگذاری شده به افرادی خارج از تیم اصلی پژوهش سپرده شد تا دیدگاه انتقادی و اصلاحی خود را ارائه دهند. در راهبرد تکثیرگرایی نیز، چند پژوهشگر در بررسی و کدگذاری داده‌ها درگیر بودند و از دیدگاه‌های متفاوت در مرحله تحلیل بهره گرفته شد. در جدول (۱)، نمونه گزیده‌ای از مصاحبه‌های انجام شده و برخی مضامین استخراج شده ارائه گردیده است.

جدول ۱. نمونه مصاحبه‌های انجام شده

منبع	مضامین پایه	متن مصاحبه
S1	<ul style="list-style-type: none"> عملکرد مطلوب هر سازمان وابسته به منابع انسانی آن است و حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها، منشاء هر گونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند. از طرفی اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را به توسعه منابع انسانی اختصاص دهند، به گونه‌ای که تمامی کارکنان، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند. بنابراین کامیابی هر سازمان به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان نیروی انسانی به 	<ul style="list-style-type: none"> عملکرد مطلوب هر سازمان وابسته به منابع انسانی آن است و حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها، منشاء هر گونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند. سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را

	<p>به توسعه منابع انسانی اختصاص دهند، به گونهای که تمامی کارکنان، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند.</p>	<p>عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه فراوانی قرار گرفته است.</p>
M4	<ul style="list-style-type: none"> • هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقا اثربخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت فعالیت‌ها باعث تقدم اثربخشی و کارایی گشته است. • اثربخشی بر اساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد. 	<p>در راستای تضمین کیفیت سازمان‌ها در چند دهه گذشته جنبش‌های پرتحرک و پویایی در قلمرو مدیریت آموزشی پدید آمده که هر یک به سهم خود، نقش بسزایی را در دانش مدیریت ایفاء نموده‌اند. یکی از این جنبش‌ها، جنبش اثربخشی سازمانی می‌باشد که هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقا اثربخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت فعالیت‌ها باعث تقدم اثربخشی و کارایی گشته است. برای اینکه سازمانی بتواند به بقا خود ادامه دهد باید کارهای مفیدی را انجام دهد. اثربخشی بر اساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد. در واقع اثربخشی سازمانی عبارت از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند.</p>

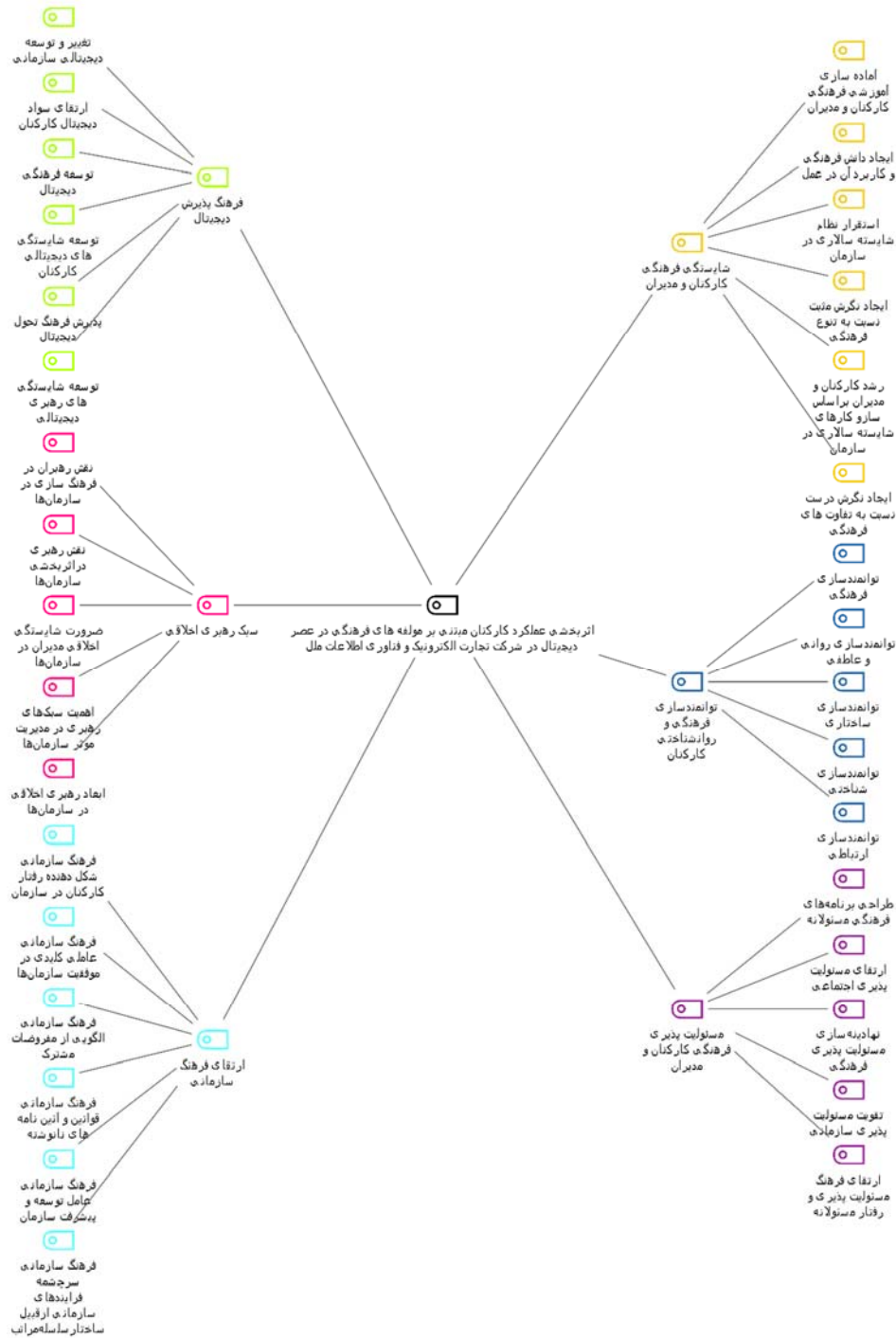
یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها ابتدا به صورت نوشتاری آماده و سپس جمله‌ها و پاراگراف‌های مرتبط با سؤال‌های تحقیق استخراج گردیدند و پس از کدگذاری و دسته‌بندی، مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج گردید که در پایان، ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل در ۶ بعد (فرهنگ پذیرش دیجیتال، سبک رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی، شایستگی فرهنگی کارکنان و مدیران، مسئولیت‌پذیری فرهنگی کارکنان و مدیران و توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی) به شرح جدول زیر ارائه شد.

جدول ۲. مدل ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل (یافته‌های پژوهش)

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	فرهنگ پذیرش دیجیتال	ارتقای سواد دیجیتال کارکنان
۲		توسعه شایستگی‌های دیجیتالی کارکنان
۳		توسعه شایستگی‌های رهبری دیجیتالی
۴		تغییر و توسعه دیجیتالی سازمانی
۵		توسعه فرهنگی دیجیتال
۶		پذیرش فرهنگ تحول دیجیتال
۷	سبک رهبری اخلاقی	نقش رهبری در اثربخشی سازمان‌ها
۸		اهمیت سبک‌های رهبری در مدیریت مؤثر سازمان‌ها
۹		نقش رهبران در فرهنگ سازی در سازمان‌ها
۱۰		ضرورت شایستگی اخلاقی مدیران در سازمان‌ها
۱۱		ابعاد رهبری اخلاقی در سازمان‌ها
۱۲	ارتقای فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها
۱۳		فرهنگ سازمانی قوانین و آئین نامه‌های نانوشته و زبان خاص برای برقراری ارتباط میان اعضا
۱۴		فرهنگ سازمانی سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه روابط انسانی
۱۵		فرهنگ سازمانی شکل دهنده رفتار کارکنان در سازمان
۱۶		فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات مشترک
۱۷		فرهنگ سازمانی عامل توسعه و پیشرفت سازمان
۱۸		ایجاد دانش فرهنگی و کاربرد آن در عمل
۱۹	شایستگی فرهنگی کارکنان و مدیران	ایجاد نگرش مثبت نسبت به تنوع فرهنگی
۲۰		ایجاد نگرش درست نسبت به تفاوت‌های فرهنگی
۲۱		آماده سازی آموزشی فرهنگی کارکنان و مدیران
۲۲		استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان
۲۳		رشد کارکنان و مدیران بر اساس ساز و کارهای شایسته‌سالاری در سازمان
۲۴	توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی کارکنان	توانمندسازی روانی و عاطفی
۲۵		توانمندسازی فرهنگی
۲۶		توانمندسازی ساختاری
۲۷		توانمندسازی ارتباطی
۲۸		توانمندسازی شناختی
۲۹	مسئولیت پذیری	طراحی برنامه‌های فرهنگی مسئولانه

۳۰	فرهنگی کارکنان و	نهاده‌سازی مسئولیت پذیری فرهنگی
۳۱	مدیران	ارتقای فرهنگ مسئولیت پذیری و رفتار مسئولانه
۳۲		ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی
۳۳		تقویت مسئولیت پذیری سازمانی



شکل ۱. مدل مفهومی ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل با استفاده از نرم افزار Maxqda

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ۶ مضمون اصلی شامل (فرهنگ پذیرش دیجیتال، سبک رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی، شایستگی فرهنگی کارکنان و مدیران، مسئولیت پذیری فرهنگی کارکنان و مدیران و توانمند سازی فرهنگی و روانشناختی) و ۳۳ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که بر ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل تأثیر دارد. این پژوهش با ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کیفی ارتقای اثربخشی عملکرد کارکنان مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی در عصر دیجیتال در شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل کمک کند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Bagheri, 2025) (Mirtajadini et al, 2025) (Stoudeh, 2024) (Pourhassan Harzandi et al, 2025) (et al Namvar Hamzanloui, 2025) (Abidi Sokura, et al, 2024) (Hassanvand et al, 2024) (Karimi, 2024) (Abdollahzadeh Namini et al, 2024) (Sana, 2023) (Jou et al, 2024) (Khalil et al, 2024) (Raisi Nafchi & Zal, 2023) (Hosseini Rad, 2023) (Sana, 2023) (Jou et al, 2024) (Khalil et al, 2024) همسو می‌باشد. (Bagheri, 2025) نشان داد که تقویت فرهنگ سازمانی مناسب، از طریق آموزش‌های مستمر، ارتقای روحیه تیمی و ایجاد سازوکارهای تشویقی، می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر برای بهبود اثربخشی بازرسی و پاسخگویی به شکایات مطرح گردد. (Stoudeh, 2024) نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت و رسالت) بر اثربخشی کارکنان شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معنادار دارد. (Hosseini Rad, 2023) نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. اخلاق مداری و انصاف بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. شفاف سازی نقش بر عملکرد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز تأثیر معناداری دارد. (Sokura, 2024) نشان داد که روابط سازمانی و اقتصادی ناشی از فرآیند ایجاد انگیزه در کارکنان برای افزایش کارایی سیستم مدیریت است. (Sana, 2023) نشان داد که همبستگی مثبت معنادار بین رهبری دموکراتیک و به اشتراک گذاری دانش بود، که نشان می‌دهد رهبرانی که رویکردی دموکراتیک را اتخاذ می‌کنند، محیطی را تسهیل می‌کنند که ارتباطات باز، همکاری و تبادل دانش را تشویق می‌کند. (Khalil et al, 2022) یافته‌ها نشان داد که تأثیر مثبت معنادار توانمندسازهای مدیریت دانش را بر رویه‌ها و فرآیند مدیریت دانش نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

به‌روزرسانی فرهنگ سازمانی با محوریت اعتماد - یادگیری - مشارکت دیجیتال باعث افزایش انگیزه و اثربخشی کارکنان می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مهارت‌های ارتباطی دیجیتال شامل احترام، گوش دادن فعال و پیام‌رسانی مؤثر برای جلوگیری از سوء برداشت آموزش داده شود و کانال‌های رسمی و غیررسمی برای گفت‌وگوهای باز با مدیریت ایجاد شود.

در عصر دیجیتال افراد ارزش‌هایی مثل انعطاف‌پذیری، معناداری کار، رشد سریع و فاصله‌نداشتن با مدیریت را می‌طلبند بنابراین پیشنهاد می‌شود که طراحی مسیر رشد شفاف و دیجیتال‌شده طراحی شود. از بازی‌وارسازی برای تشویق یادگیری، مشارکت و نوآوری استفاده شود

برای عملکرد اثربخش در شرکت‌های فناوری، کارکنان باید درک روشنی از داده‌ها و ابزارهای دیجیتال داشته باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که بوت‌کمپ‌های داخلی درباره تحلیل داده، امنیت سایبری و ابزارهای اتوماسیون برگزار شود. هویت فرهنگی می‌تواند محرک تعهد سازمانی باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های تقدیر و تشکر با الهام از ارزش‌های احترام، هم‌افزایی و مسئولیت‌پذیری طراحی شود. از داستان‌گویی در جلسات آنلاین برای حفظ ارتباط انسانی استفاده شود.

ابزارهای دیجیتال وقتی اثر دارند که با فرهنگ سازمانی هماهنگ باشند بنابراین پیشنهاد می‌شود که سیستم چابک ارزیابی عملکرد همراه با بازخوردهای کوتاه و دوره‌ای راه‌اندازی شود و فرهنگ‌گردانی دیجیتال تقویت شود. با تکیه بر روحیه مشارکت و نوآوری می‌توان اثربخشی را تقویت کرد بنابراین پیشنهاد می‌شود که اتاق فکر دیجیتال ملل برای پیشنهادها کارکنان راه‌اندازی شود. چالش‌های نوآوری و همکاری‌های داخلی برگزار شود.

Reference

- Abdollahzadeh Namini, F., & Samiei, R., & Mazidi, A. (2024). Designing the behavioral model of managers in the digital age with the foundation's data approach. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 302-323. doi: 10.22034/jvcbm.2024.422332.1229. (in persian).
- Aboramadan, M., & Albashiti, B., & Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Abidi, M., & Zolfaghari Zafarani, R., & Haghghi, M. (2024). Identifying and Evaluating the Components of Human Resource Competence in the Era of Digital Transformation. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 326-347. doi: 10.22034/jmep.2024.428335.1288. (in persian).
- Ahakwa, Yang, J., & Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, Work Environment and job Satisfaction on organizational commitment and performance of employees. *Seisense journal of management*, 4(3), 34-62. DOI:10.33215/SJOM.V4I3.641
- Bagheri, R. (2025). Investigating the Relationship between organizational culture and inspection effectiveness in municipal agencies, Twenty-seventh National Conference on New Approaches in Economic Management and Accounting, Babylon, <https://civilica.com/doc/2294271>. (in persian).
- Barba-Argon, M. I., & Jimenez, D. (2020). HRM and radical innovation; A dual approach with exploration as a mediator. *European management journal*, 38(5), 791-803. DOI: 10.1016/j.emj.2020.03.007.
- Beshi, T.D., & Kaur, R. (2020), "Public trust in local government: explaining the role practices", *PublicOrganization Review*, 20(2). 337-350. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6>.
- Govender, M., & Bussin, M. H. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215>.
- Gunter, H. (2020). Criticality in the Field of Educational Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Hartanto, D., & Dalle, J., & Akrim, A., & Anisah, H. U. (2021). Perceived effectiveness of e-governance as an underlying mechanism between good governance and public trust: a case of Indonesia. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 23(6), 598-616. <https://doi.org/10.1108/DPRG-03-2021-0046>
- Hassanvand, S., & Hassanvand, M., & Panahian, R.A. (2024). The effect of leadership styles and professional ethics on organizational citizenship behavior with a mediating role in organizational effectiveness in education employees of Lorestan province, <https://civilica.com/doc/2043516>. (in persian).
- Hosseini Rad, S.Y. (2023). Investigating the effect of ethical leadership on organizational performance (case study: Shiraz Municipality), <https://civilica.com/doc/2004420>. (in persian).

- Ichdan, D. A. (2024). Analysis of employee performance through productivity: The role of kaizen culture, motivation, and work discipline in the manufacturing industry. *Annals of Human Resource Management Research*, 4(1), 13-28.
- Jou, Y. T., & Mariñas, K. A., & Saflor, C. S., & Baleña, A., & Gutierrez, C. J., & Dela Fuente, G., & Young, M. N. (2024). Investigating Various Factors Influencing the Accessibility of Digital Government with eGov PH Mobile Application. *Sustainability*, 16(3), 992. <https://doi.org/10.3390/su16030992>
- Juliadi, E., & Syafri, M., & Hidayati, N. (2023). The Effect of Training and Development on Employee Productivity in the Digital Age. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(10), 493-499.
- Katarzyna, P. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production* 278(2021) 124-156.
- Kertiriasih, N. N. R., & Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). The effect of leadership style to job satisfaction, employee engagement and employee performance (study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20592-20600. DOI:10.15520/IJCRR/2018/9/03/468
- Khalil, J., & Pitafi, A. A., & Yasin, N. (2022). Role of knowledge management in worker's productivity and organizational performance: Empirical study Of South Punjab, Pakistan. *Journal of Social Research Development (JSRD)*, 3(2): 311-328.
- Kivanc, B.. (2023). Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation. DOI:10.5772/intechopen.112903
- Mansoor, M. (2021), "An interaction effect of perceived government response on COVID-19 and government agency's use of ICT in building trust among citizens of Pakistan", *Transforming Government: People, Process and Policy*, doi: 10.1108/TG-01-2021-0002.
- Mirtajadini, N., & Babaeinejad, A., & Zeinalzadeh, R., & Sayadi, S. (2025). Designing a model of employee job performance quality based on job engagement factors and positive behavior. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 346-362. doi: 10.22034/jmep.2025.550917.1583. (in persian).
- Maroufi, Y., & Alimoradi, F. (2015). The role of professional development of faculty members in the quality of higher education, *First National Conference on Modern Studies and Research in the Field of Educational Sciences and Psychology in Iran*, Tehran, <https://civilica.com/doc/432573>. (in persian).
- Namvar Hamzanloui, H., & Namvar Hamzanloui, M., & Bahader Mayvan, A., & Al Taha, S.H. (2025). Training in the Organization and Its Impact on Productivity, *Second National Conference on Humanities with a New Approach and First International Research Conference on Modern Educators*, Astara, <https://civilica.com/doc/2447441>. (in persian).
- Noe, R. A., & Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management; Gaining a competitive advantage*. New York, mcgraw-Hill Education.
- Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2018). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Pourhassan Harzandi, A., & Bohlooli, N., & Ramazani, M., & Beikzad, J. (2025). Presenting a unified model of Empowering Employees' Performance based on a Comprehensive Tax Plan in the country's Tax Affairs Organization. *Journal of value creating in Business Management*, 5(1), 157-181. doi: 10.22034/jvcbm.2024.444903.1319. (in persian).
- Raisi Nafchi, S.F., & Zal, H. (2023). Studying and investigating the effect of ethical leadership on organizational performance in government organizations, *First National Conference on Knowledge-Based Research and Technologies in Management and Accounting*, <https://civilica.com/doc/1773288>. (in persian).
- Rehan, R., & Iqbal, M. S., & Hye, Q. M. A., & Sa'ad, A. A. (2024). Impact of high-performance practices on financial and non-financial performance of organizations: The moderating role of employee productivity. *Journal of Management World*, 2024(3), 97-109. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i3.281>

- Sana, A.M. (2023). Aligning leadership styles for effective knowledge management in the Kurdistan region of Iraq. MPRA Paper 118425, University Library of Munich, Germany. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/118425/>
- Sayadi, M.A., & Mohammadi, M., & Sofi, R., & Fattahpour, M. (2018). Regression analysis of organizational commitment based on dimensions of psychological empowerment. *Journal of Human Capital Empowerment*, 1(2), 127-137. (in persian).
- Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*. 12. 86. Doi: 10.5539/ibr.v12n5p86
- Sokura, D. I. (2024). Personnel motivation as a factor of improvement of management system efficiency.
- Sopiah, S., & Kurniawan, D. T., & Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341. DOI:10.13106/jafeb.2020.
- Stoudeh, M. (2024). Investigating the impact of organizational culture on the effectiveness of municipal employees, 11th International Conference on Interdisciplinary Studies in Health Sciences, Psychology, Management and Educational Sciences, <https://civilica.com/doc/2254105>. (in persian).
- Torabi, N., & Jamshidvand, A. (2022). Investigating Factors Affecting Human Resource Productivity in Government Organizations. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(1), 44-49. DOI:10.47191/ijcsrr/v5-i1-06
- Wahab, M. (2021). Is an unsustainability environmentally unethical? Ethics orientation, environmental sustainability engagement and performance. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126240.
- Widayati, C.H., & Rahardjo, T., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3). <https://doi.org/10.24912/Je.V22i3.286>.
- Yang, C., & Northcott, D. (2019), "How can the public trust charities? The role of erformance accountability reporting", *Accounting & Finance*, 59(3). 1681-1707.