

شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران

شکوه سادات علیزاده مقدم^۱، اسداله کردنائیج^{۲*}، سید حمید خدادادحسینی^۳، ایوب محمدیان^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

چکیده

تحول دیجیتال در حال تغییر سریع و گسترده سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک است. سرعت بالای ورود دانش جدید به سازمان و عدم قطعیت ویژه دنیای مد و پوشاک، مجال برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را به سازمان نمی‌دهد و مدیران ارشد ناگزیر از تصمیم‌گیری استراتژیک در این حوزه هستند. شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی هدف اصلی این پژوهش است. این پژوهش با استفاده از استراتژی پژوهش داده بنیاد چندگانه طی دو مرحله زمینه‌یابی نظری و تجربی به شناسایی پیشران‌ها پرداخته است. در مرحله زمینه‌یابی نظری با استفاده از روش فراترکیب، بیست و سه مقاله بین‌المللی از پایگاه‌های معتبر انتخاب و کدها و مفاهیم مرتبط با سؤال پژوهش استخراج گردید. در مرحله زمینه‌یابی تجربی، با هفده نفر از خبرگان خبره خرده‌فروشی پوشاک ایران مصاحبه بر مبنای پروتکل از پیش تعیین شده انجام شد و کدها و مفاهیم استخراج شده از مرحله فراترکیب مجدداً بررسی، بازتعریف و تکمیل گردیدند. در نهایت با یک روند رفت و برگشتی و غنی‌سازی نظریه، مدل پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در خرده‌فروشی پوشاک ایران طراحی گردید. نتایج حاکی از آن است که پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در هفده مفهوم و چهار مقوله تحت عناوین «محرک‌های درون‌سازمانی»، «فشار عوامل صنعت و بازار»، «الزامات زیرساختی دولتی» و «کلان‌روندهای محیطی» قرار می‌گیرند. بررسی مفاهیم مدل نشان می‌دهد فشار اقتصادی و اشاعه فناوری اطلاعات و تغییرات زیست اجتماعی از مقوله کلان‌روندهای محیطی، انتظار عملکرد مالی و زیرساخت دیجیتال سازمان و تقاضای کارکنان از مقوله محرک‌های درون‌سازمانی و فشار مشتری و فشار فضای رقابتی از مقوله فشارهای صنعت و بازار، نسبت به سایر مفاهیم از بیشترین اهمیت و اولویت برخوردارند.

کلیدواژه‌ها: تحول دیجیتال، تصمیم‌گیری استراتژیک، پیشران‌ها، خرده‌فروشی پوشاک، تئوری داده بنیاد چندگانه



۱- مقدمه و بیان مسئله

ورود فناوری‌های دیجیتال مانند اینترنت اشیا^۱، تحلیل داده‌های بزرگ^۲ و داشبوردهای هوش کسب‌وکار^۳ به سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک که آخرین حلقه زنجیر مد و فشن و در ارتباط مستقیم با مشتری نهایی هستند، این سازمان‌ها را با تغییراتی بنیادین مواجه ساخته است که سازوکار رویارویی با آن را نمی‌شناسند و سابقه‌ای در تصمیم‌گیری استراتژیک موضوعات مرتبط با آن ندارند [۱]. در حضور فناوری‌های دیجیتال، موضوعات استراتژیک خرده‌فروشی سنتی پوشاک مانند مکان فروشگاه، طراحی داخلی و چیدمان ویتترین و تراکم فروشگاه‌ها به تدریج جایگاه خود را به جذابیت سایت و طراحی سفر آنلاین مشتری^۴، بررسی کیفی و کمی ترافیک صفحات سایت و تحلیل داده^۵ و بهبود تجربه مشتری^۶ داده است [۲]. این در شرایطی است که به دلیل ورود پلتفرم‌های فروش آنلاین و فروشگاه‌های دیجیتال (با تکیه بر سیستم‌های اطلاعاتی و داده‌محور) تغییرات بنیادی در سطح رقابت و صنعت ایجاد شده است [۳] و تغییرات تقاضا و رفتار مشتریان و کارکنان، تحولات فناوری‌های زنجیره تأمین و ظهور مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال نیز شرایط را به گونه‌ای متحول نموده‌اند که دانش و تجربه تخصصی جدیدی در مدیریت سازمان را الزامی می‌کند [۴]. این تغییرات گسترده و همه‌جانبه با عنوان تحول دیجیتال، بر تجربه مشتری، فرایندهای عملیاتی و مدل‌های کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، فرصت‌های رشد و نوآوری ایجاد می‌کند و فضای رقابتی را زیرورو می‌کند [۵]. تا جایی که حتی استارت‌آپ‌های نوظهور به واسطه نوآوری و پیشنهادات فناورانه خود، سازمان‌های بزرگ را به چالش کشیده و تهدیدی برای این سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در چنین شرایطی، پذیرش تغییر و ایجاد تحول برای سازمان‌های سنتی کاملاً ضروری است تا علاوه بر حفظ جایگاه رقابتی خود، با ارائه مدل‌های کسب‌وکار بهبودیافته و یا جدید، برای ذینفعان خود ارزش‌های نوین خلق نمایند [۶].

در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، مدیران تصمیم‌گیرنده، علاوه بر مواجهه با شرایط ناشی از تحول دیجیتال در محیط داخلی و عدم قطعیت‌های خارجی سازمان و کمبود دانش تخصصی حوزه دیجیتال [۷]، با ابهام و عدم قطعیت‌های مضاعفی مربوط به حوزه مد و فشن نیز مواجه هستند که پیچیدگی تصمیمات استراتژیک و نتیجتاً لزوم وجود چارچوب‌های کمکی در ساخت بدیل‌ها، تشخیص فرصت‌ها و انتخاب راه‌حل‌ها را افزایش می‌دهد [۸].

بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه‌ای برای شناسایی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک با در نظر گرفتن زنجیره ارزش و مدل‌های متداول کسب‌وکاری خرده‌فروشی پوشاک در ایران انجام نشده است. این در حالی است که امروزه تحول دیجیتال به دغدغه اصلی مدیران خرده‌فروشی پوشاک که با تأخیر در حال وارد شدن به فرآیند دیجیتالی شدن هستند تبدیل شده است [۹]. از این رو، هدف این پژوهش، شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران است. از آنجا که پیشران‌ها به‌عنوان بخش اصلی فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک، هدایت‌کننده جریان تصمیم‌گیری هستند، با یکپارچه‌سازی دانش لازم در زمینه پیشران‌های تحول دیجیتال، امکان افزایش درک ابعاد تحول دیجیتال، فرصت ساخت شایستگی‌های لازم درون‌سازمانی و آمادگی برای مواجهه با تحولات محیطی هم‌زمان با تصمیم‌گیری‌های روبه‌جلو و آینده‌نگرانه در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک فراهم می‌شود [۹]. سوالات پژوهش حاضر به شرح زیر صورت‌بندی‌اند:

- پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک کدامند؟
- پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک چگونه دسته‌بندی می‌شوند؟
- کدامیک از پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک اهمیت بیشتری نسبت به بقیه دارند؟

۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

تحول دیجیتال از سال ۲۰۱۲ به‌صورتی پرتکرار در ادبیات مدیریت وارد شده است. پژوهش‌های ابتدایی به معرفی لزوم و زمینه‌های تحول و پیش‌بینی پیامدهای آن می‌پردازد. ویال (۲۰۱۹) در یک پژوهش با تحلیل تعاریف موجود از تحول دیجیتال، تحول دیجیتال را "فرایندی جهت بهبود یک یا چند جنبه سازمان با استفاده از ترکیب فناوری‌های اطلاعاتی، محاسباتی، ارتباطی و اتصالی" معرفی می‌کند. این تعریف توسط گونگ و ریبر (۲۰۲۱) تکمیل شده است و تحول دیجیتال را یک فرایند تغییر بنیادین با هدف بهبود اساسی در سازمان، شبکه



کسب‌وکار، صنعت و جامعه با استفاده نوآورانه از فناوری‌های دیجیتال معرفی می‌کند و اهرم‌هایی مانند راهبرد سازمان، منابع و قابلیت‌های کلیدی را برای تحقق آن الزامی می‌داند [۶]. در سال ۲۰۱۳، باهارج و همکارانش به معرفی استراتژی تحول دیجیتال پرداختند. در این پژوهش ذکر می‌شود که روش‌های متداول تدوین استراتژی در تحول دیجیتال پاسخگو نیستند [۱۰]؛ زیرا همه عوامل محیط به‌سرعت در حال تغییر هستند و این تغییر، تصمیم‌گیری استراتژیک را به جای تدوین برنامه استراتژیک الزام می‌کند. در این شرایط به عقیده وسترن (۲۰۱۴) سه حوزه اصلی در سازمان متحول می‌شوند: تجربه مشتری، فرایندهای عملیاتی و مدل کسب‌وکار و این تحول مستلزم تصمیمات جهت‌دهنده و استراتژیک هستند که منابع زیادی از سازمان را درگیر کرده و بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌دار می‌گذارند [۱۱].

در پژوهشی در سال ۲۰۲۰ توسط ورده و همکارانش، تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت‌هایی که در حال تحول دیجیتال هستند به معنی انتخاب بین رویه‌های موجود در کسب‌وکار و رویه‌های جدید معرفی می‌شود. این تصمیمات که توسط تیم ارشد مدیریتی گرفته می‌شوند و با قدرت و روش رهبری آن‌ها در سازمان جاری می‌شوند، نقش مهمی در تعریف مسیر تحول دیجیتال سازمان، استراتژی‌های سازمان و عملکرد نهایی دارند. نبودن تحول دیجیتال باعث می‌شود که مدیران ارشد در تصمیم‌گیری پیش‌زمینه ذهنی برای مقایسه و ارزیابی نداشته باشند [۱۲]. از این‌رو بررسی فرایند و محتوای تصمیمات استراتژیک تحول دیجیتال مورد توجه قرار گرفت و از آنجاکه در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک، پیشران‌ها نقش هدایت‌کننده جریان تصمیم‌گیری را به عهده دارند توجه ویژه به آن‌ها شد [۹]. در بررسی مطالعات انجام شده در حوزه پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال، سه سطح عوامل فردی، سازمانی و محیطی مشاهده می‌شوند که بنا به شرایط صنعت و سازمان بر فرایند تحول دیجیتال در سازمان تأثیرگذار هستند.

سینگه و همکارانش (۲۰۲۰) مسئولیت تصمیمات استراتژیک را بر عهده مدیران ارشد سازمان می‌دانند که از خرد جمعی آن‌ها تصمیمات استراتژیک حاصل می‌شود [۱۳] که بدون حمایت و درگیری مدیران ارشد در فرایند، پیشبرد تحول دیجیتال غیرممکن است [۱۴]. از این‌رو در بعد فردی پیشران‌های تحول دیجیتال، بینش رقابتی، هوشمندی فناورانه، قابلیت مدیریت تغییرات، درک چشم‌انداز، روحیه همکاری و قابلیت تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن در کنار تجربه و

دانش فنی و تسلط بر راه‌حل‌های دیجیتالی شدن در مقالات مختلف به‌عنوان خصوصیات مدیران ارشد تحول دیجیتال مطرح شده است [۱۵]. در یک مطالعه، طرز فکر چابک و انعطاف‌پذیری سازمانی، پذیرش نوآوری، استفاده از تفکر واگرا و تنوع نظرات به‌عنوان خصوصیات مدیران ارشد سازمانی که تصمیم به تحول دیجیتال می‌گیرد، آمده است [۱۶]. علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی، دانش دیجیتال و تجربه قبلی آنان در این حوزه نیز تأثیرگذار است و مهم‌ترین عامل درگیری سازمان با تحول دیجیتال در لایه مختلف سازمان، آگاهی دیجیتال مدیران و کارکنان معرفی شده است [۱۷].

در سطح سازمانی، پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. فاصله تا مشتری، انعطاف‌پذیری، مقاومت سازمانی به تغییر، فرایندهای اداری مشخص و پایدار، ارتباطات پایدار، توان تحقیق و توسعه [۱۷]، استعداد دیجیتال سازمان، زیرساخت‌های فناوری و وجود چشم‌انداز بلندمدت [۱۶]، کارکنان انعطاف‌پذیر، فرهنگ یادگیری [۱۴]، فرهنگ حامی و مشارکت‌کننده درون‌سازمانی، چابکی شرکتی، فرایندهای مدون سازمانی [۱۸]، هنجارهای مشترک درون‌سازمانی، ساختار، اندازه و هم‌راستایی اهداف کارکنان با تحول سازمان [۱۹]، مهارت‌های متناسب کارکنان، حساسیت اجتماعی نسبت به پیشرفت در درون سازمان، وجود فناوری‌های کاربردی برای خلق دانش [۱۱] و تمهیدات مالی برای تحول [۲۰] مقوله‌هایی هستند که به‌عنوان پیشران‌های تحول دیجیتال در سازمان نقش مؤثری را ایفا می‌کنند. محدودیت‌هایی مانند عدم دسترسی به فناوری‌های مناسب، عدم آگاهی و آموزش سازمانی و ناکارآمدی واحد فناوری اطلاعات [۲۰] و ابهام در اهداف و پیامدهای تحول دیجیتال برای لایه‌های مختلف سازمانی [۲۱] نیز به‌عنوان فاکتورهای بازدارنده درون‌سازمانی برای تصمیم‌گیری تحول دیجیتال در مطالعات معرفی شده‌اند.

در کنار پیشران‌های فردی و سازمانی که کنترل آن‌ها در اختیار سازمان است، پیشران‌های مؤثر دیگری هم در محیط خارج از سازمان شناسایی شده‌اند. برای بررسی پیشران‌ها در سطح محیط صنعت و محیط کلان، در مطالعات انجام شده عواملی مانند بلوغ اکوسیستم دیجیتال شامل وضعیت دیجیتالی شدن در شرکت‌های زنجیره تأمین سازمان [۲۲]، سازوکارهای مالی در زنجیره تأمین [۲۳] نیازهای متغیر مشتریان، استعدادهای دیجیتال در بازار منابع انسانی [۲۰]، سرعت رشد در صنعت [۲۴]، امکان برون‌سپاری خدمات و وجود ارتباطات یکپارچه در

سطح اکوسیستم [۲۵]، وجود یک پلتفرم یا پیشخوان فناورانه برای یکپارچه‌سازی عملیات و تسهیم اطلاعات در سطح اکوسیستم [۲۳]، فضای رقابتی به دلیل مشتریان و رقبای دیجیتالی نوظهور [۲۶]، امکان مشارکت و ایجاد اتحادهای استراتژیک در اکوسیستم [۲۷] ذکر شده‌اند. در حوزه پیشران‌های مربوط به حکمرانی نیز برای ارتقا سطح بلوغ دیجیتال سازمان‌ها و صنعت به مقوله‌های تدوین قانون‌ها و مقررات، امنیت فضای مجازی [۲۰]، اجبار حاکمیتی برای تغییر و پیشرفت و فشار محیط کلان اجتماعی به تغییر سازمان [۲۸] اشاره شده است. اگرچه این پژوهش‌ها سعی در بررسی پیشران‌های تحول دیجیتال داشته‌اند اما مطالعه‌ای جامع با هدف بررسی پیشران‌ها علی‌الخصوص در صنعت خرده‌فروشی پوشاک انجام نشده است و نیاز به مطالعات عمیق‌تر در این حوزه احساس می‌شود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر ماهیتی توسعه‌ای و کاربردی دارد و استراتژی‌های نظریه داده بنیاد چندگانه جهت حصول به نتیجه در نظر گرفته شد. در نظریه داده بنیاد چندگانه یا MGT^y که توسط گلدکول و کرونهم (۲۰۱۰)^۱ به‌عنوان رویکرد جایگزین نظریه داده بنیاد توسعه‌یافته است، با بررسی ادبیات و انجام پژوهش میدانی، نقاط قوت و ضعف استراتژی نظریه داده بنیاد (GT) شناسایی و مبنای توسعه استراتژی (MGT) قرار می‌گیرند. نظریه داده بنیاد چندگانه که به نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده بنیاد است، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورده است [۲۹]. خلاصه نقاط اشتراک و تمایز رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مقایسه رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه [۲۹]

داده بنیاد	داده بنیاد چندگانه	مقایسه
-	انعکاس علایق تحقیقاتی و اصلاح آن در طول فرایند پژوهش	در داده بنیاد تصریح نشده است
کدگذاری باز	کدگذاری استقرایی	مشابه
-	پالایش مفهومی	در داده بنیاد تصریح نشده است
کدگذاری محوری	کدگذاری الگویی	مشابه
کدگذاری گزینشی	غنی‌سازی نظریه	در داده بنیاد چندگانه به مقوله محوری نیاز نیست
-	تطبیق نظری	در داده بنیاد تصریح نشده است

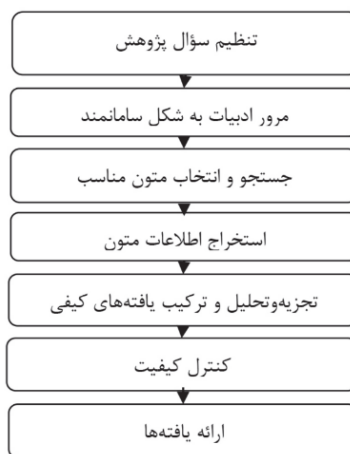
داده بنیاد	داده بنیاد چندگانه	مقایسه
-	اعتبار سنجی تجربی	در داده بنیاد تصریح نشده است
-	ارزیابی انسجام نظری	در داده بنیاد تصریح نشده است

همان‌گونه که مشاهده می‌شود MGT به دنبال پرهیز از رویکرد استقرایی محض بوده و سعی در ترکیب آن با رویکرد قیاسی دارد. این روش زمینه‌یابی نظری را به زمینه‌یابی تجربی اضافه کرده است. در واقع با این روش ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه موجود احصا و سپس طی یک فرآیند رفت و برگشتی، با کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد [۲۹].

۳-۱- مرحله ۱: زمینه‌یابی نظری

در فاز اول کدها و مفاهیم مرتبط از پیشینه احصا می‌شود، بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل استخراج می‌شود. در پژوهش حاضر برای مرور پیشینه از روش فراترکیب استفاده شده است. رویکرد فراترکیب با هدف یکپارچه‌سازی مطالعات پژوهشی کیفی پیشین و ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد که به بررسی و ترجمه مطالعات کیفی و ایجاد فهم عمیقی برای پژوهشگر بر می‌گردد.

در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)^۱ استفاده شده است که خلاصه این مراحل در شکل ۱ نشان داده شده است [۳۰]. در اولین گام به تنظیم سؤال پژوهش پرداخته شد که با در نظر گرفتن ابعاد چهارگانه اصلی (چه چیزی، جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و چگونگی روش) در پژوهش حاضر، سؤال اصلی به شرح زیر تنظیم شد: "پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک کدامند؟"



شکل ۱. مراحل رویکرد فراترکیب

در گام دوم بررسی نظام‌مند متون آغاز شد که اصول مربوط به مقالات مورد پذیرش در جدول شماره ۲ معرفی شده است. چهار پایگاه علمی معتبر اسکوپوس، وب اف ساینس، پروکوئست و گوگل اسکولار^۱ به صورت نظام‌مند مورد جستجو قرار گرفتند. در گام سوم برای انتخاب مقاله‌های مناسب، ابتدا عنوان، سپس چکیده و در بررسی عمیق‌تر، محتوای پژوهش و کیفیت روش پژوهش به ترتیب مورد ارزیابی قرار گرفت و در هر مرحله تعدادی از مقالات که ارتباط کافی با سؤالات پژوهش نداشتند، حذف شدند.

جدول ۲. معیارهای جستجوی مقالات

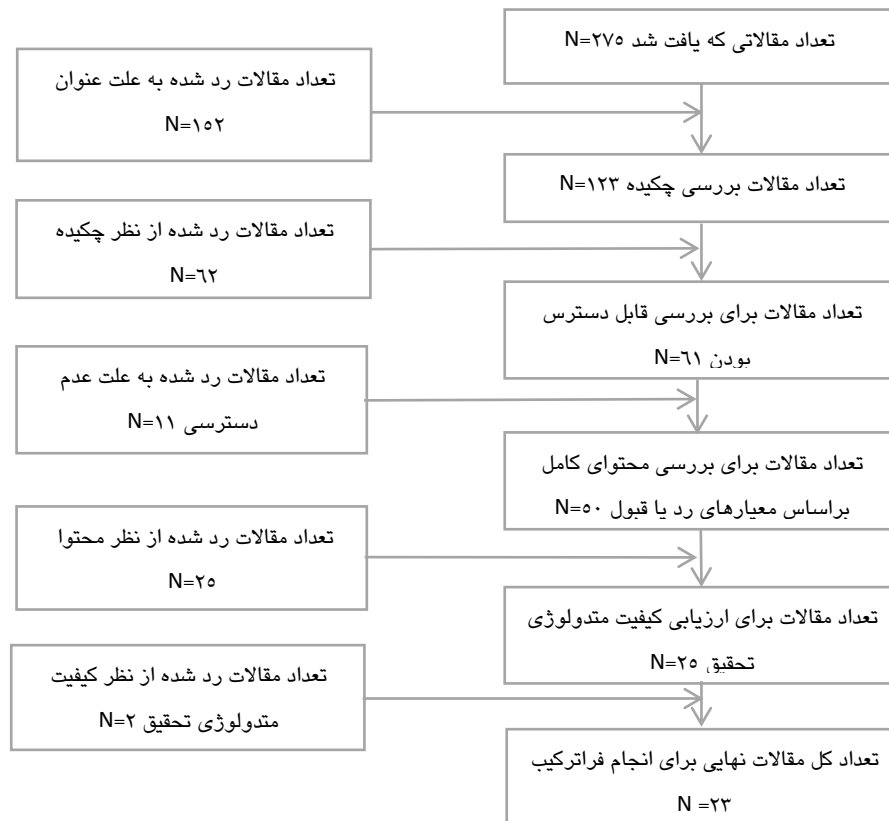
کلمات مورد جستجو	معیارهای پذیرش	
	(Strategy or "strategic decision") and (digital or analytics or omnichannel or "internet of things" or "artificial intelligence" or "smart") and (retail) or (fashion or apparel or clothing)	انگلیسی / فارسی
بدون محدودیت زمانی		زمان مطالعات
صنایع خرده‌فروشی		جامعه مورد مطالعه
تحول دیجیتال		شرایط مورد مطالعه
مقالات چاپ شده در ژورنال‌های علمی		نوع مطالعه

در ادامه به منظور بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، برای هر مقاله بر اساس ده معیار ذکر شده امتیازی در نظر گرفته شده است. این مرحله توسط دو پژوهشگر کنترل شد و مقالاتی که از این مرحله حداقل امتیاز ۳۰ از ۵۰ را کسب کردند وارد مرحله کدگذاری شدند. در گام چهارم، ۲۳ مقاله برای کدگذاری وارد مرحله تحلیل شدند. از مطالعه مقالات منتخب و با استفاده از نرم‌افزار MSQDA، در مرحله اول ۶۲ کد اولیه استخراج شد که پس از ادغام کدهای مشابه، نهایتاً ۵۳ کد پذیرفته و برای مرحله بعدی معرفی شدند. در گام پنجم، پژوهشگر پس از استخراج همه کدهای مرتبط در پژوهش‌های پیشین، آن کدها را در یک مفهوم مشابه (تم) دسته‌بندی کرده و ۱۳ مقوله (مضمون) شناسایی شدند. در گام ششم برای سنجش کیفیت نتایج، کدهای استخراج‌شده و مقوله‌های استنتاج شده در اختیار یک نفر خبره حوزه مرتبط قرار گرفت تا با استفاده از شاخص کاپا، براساس میزان توافق پژوهشگر با خبره دیگر پایایی پژوهش مورد کنترل قرار گیرد. با استناد به این شیوه،

پس از ارزیابی کدها و مقوله‌ها توسط پژوهشگر دوم؛ نتیجه تحلیل نرم‌افزار SPSS بر داده‌های ارائه‌شده، عدد معناداری ۰۰۰۰۱ و مقدار شاخص ۰،۶۲۷ است و می‌توان استنباط کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است [۳۱]. در آخرین مرحله از روش فراترکیب، یافته‌ها به صورت تفصیلی در جدول ۴ نمایش داده شده است.

۳-۲- مرحله ۲: زمینه‌یابی تجربی

در بخش دوم استراتژی داده‌بنیاد چندگانه، روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران ارشد سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک که در سطوح بلوغ سازمانی مختلف با تصمیم‌گیری استراتژیک برای تحول دیجیتال سازمان مواجه بودند، جهت زمینه‌یابی تجربی انتخاب شد. در این شرایط دو شیوه انتخاب هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب



شکل ۲. روند انتخاب مقالات در روش فراترکیب

مصاحبه‌شوندگان مورد استفاده قرار گرفتند. با توجه به کلمه «تصمیم‌گیری استراتژیک» در انتخاب مصاحبه‌شوندگان، الزاماً مدیرانی که در این حوزه اختیار تصمیم‌گیری و جهت‌دهی سازمانی داشتند، مورد مصاحبه قرار گرفتند و در ادامه از ایشان درخواست شد تا مشاوران و خبرگانی که در این حوزه صاحب نظرند را معرفی کنند. مصاحبه با هفده نفر از خبرگان این حوزه که سمت‌های مدیرارشد و مدیرعاملی داشتند و غالباً تحصیلات بالاتر از کارشناسی و کارشناسی ارشد داشتند، انجام شد. از آنجا که در این پژوهش از روش داده‌بنیاد چندگانه استفاده شده است، پروتکل مصاحبه‌ها بر اساس داده‌های استخراج‌شده از مرحله فراترکیب با رویکرد اسپیکارد تدوین شده و پرسش‌های مصاحبه از مفاهیم و مقوله‌های فراترکیب استخراج‌شده است. روایی سؤالات مصاحبه نیز با شاخص‌های CVR^{۱۱} و CVI^{۱۲} در یک گروه پنج نفره از خبرگان صنعت سنجیده شدند. همه سؤالات توسط خبرگان مورد نظر (ضروری) ارزیابی شدند و CVR برابر عدد ۱ و شاخص CVI برابر ۰٫۹۳ حاصل شد که روایی سؤالات را تأیید می‌کند و در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است [۳۲].

همه مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری انجام شدند و بلافاصله مصاحبه‌های ضبط شده، پیاده‌سازی و کدگذاری شدند. طبق نتایج، اشباع نظری از مصاحبه چهاردهم حاصل شد اما به جهت افزایش اطمینان تا مصاحبه هفدهم پیش رفت. از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها ۷۳ کد در یازده مفهوم به‌عنوان عوامل پیشران تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال خرده‌فروشی‌های پوشاک استخراج شد که در جدول شماره ۵ آورده شده است.

به‌منظور سنجش پایایی و روایی این فاز از پژوهش به راهبردهای معرفی شده توسط کرسول و کرسول (۲۰۱۸)^{۱۳} استناد شد. درگیری طولانی‌مدت یکی از پژوهشگران^{۱۴} با موضوع پژوهش (سابقه ۱۲ ساله در صنعت مورد بررسی) و حداقل سابقه ۱۰ ساله همه مصاحبه‌شوندگان در خرده‌فروشی پوشاک، کنترل اعتبار یافته‌ها از طریق ارزیابی مشارکت‌کنندگان^{۱۵} که به ارائه مدل نهایی به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان و ارزیابی توسط این افراد اشاره دارد، تشریح دقیق مراحل کدگذاری^{۱۶} برای خوانندگان به‌منظور اطمینان از قابلیت انتقال یافته‌ها و کدگذاری مجدد اتفاقی پژوهشگران و مقایسه دو کدگذاری در نرم‌افزار که ضریب کاپای^{۱۷} معادل ۷۳٪ را گزارش نمود، نشان از روایی و پایایی این فاز از پژوهش است [۳۱].

جدول ۳. محاسبه روایی پروتکل مصاحبه

سئوالات	روان بودن	ارتباط	شفافیت	CVI	ضرورت	CVR
۱ آیا درون سازمان شما عواملی وجود دارند که شما را به سمت تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال هدایت می‌کنند؟	۱	۱	۰.۸	۰.۹۳	۱	۱
۲ آیا خارج از سازمان شما در سطح بازار عواملی وجود دارند که شما را به سمت تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال هدایت می‌کنند؟	۱	۱	۰.۸	۰.۹۳	۱	۱
۳ آیا خارج از سازمان شما در سطح صنعت عواملی وجود دارند که شما را به سمت تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال هدایت می‌کنند؟	۱	۱	۰.۸	۰.۹۳	۱	۱
۴ آیا عواملی در اختیار حاکمیت شما را به سمت تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال هدایت می‌کنند؟	۱	۱	۰.۸	۰.۹۳	۱	۱
۵ آیا عواملی در خارج از سازمان شما در سطح محیط کلان وجود دارد که شما را به سمت تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال هدایت می‌کنند؟	۱	۱	۰.۸	۰.۹۳	۱	۱
۶ آیا عوامل دیگری وجود دارند که باعث تصمیم‌گیری شما برای تحول دیجیتال می‌شوند؟	۱	۱	۰.۸	۰.۹۳	۱	۱

۳-۳- مرحله ۳: تحلیل داده‌ها

از آنجا که هدف غایی از انجام فاز کیفی، شناسایی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک است، در پایان فاز کیفی، نتایج دو مرحله قبلی با یکدیگر تلفیق می‌شوند. علت اتخاذ این رویکرد، جلوگیری از تکرار بیهوده جدول‌ها و بازنمایی بهتر نتایج بوده است. در واقع، با تلفیق کدهای احصاشده از فراترکیب با نظریهٔ برخاسته از داده‌ها، قابلیت بازتعریف مقوله‌های محوری به شکل مناسب‌تری فراهم می‌شود، زیرا با اضافه شدن کدهای جدید، امکان بازتعریف خویشاوندی‌ها فراهم می‌شود و امکان تغییر کدبندی مقولات و ظهور کدهای جدید وجود دارد؛ بنابراین، دو فایل MaxQDA در دو مرحله با یکدیگر مطابق ترکیب اولیهٔ پژوهش ترکیب شدند. در جدول شماره ۶، نتیجه کدگذاری محوری مشاهده می‌شود.

۳-۴- مرحله ۴: غنی‌سازی نظری

غنی‌سازی نظری که به نوعی مرحله نهایی توسعه نظریه در استراتژی داده بنیاد چنگانه به حساب می‌آید، همراه با فرایندهای تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این طریق نظریه تکوین می‌یابد. برای یکپارچه‌سازی مفاهیم روش‌های مختلفی توصیه شده‌اند که در این میان اشتراوس و کوربین (۲۰۰۱) ترسیم مفاهیم در قالب شکل را مؤثرتر تعریف کرده‌اند. بر این اساس در مرحله نهایی الگوی پیشران‌ها به صورت شکل شماره ۳ ترسیم شد و توضیحات مربوط به مفاهیم استخراج‌شده، مقایسه نتایج با مطالعات پیشین و پالایش مفهومی خروجی‌ها ارائه می‌شود. به منظور تکمیل مدل مفهومی از پنل خبرگان کمک گرفته شد. پس از تشریح مدل مفهومی در جلسات آنلاین برای هفت نفر از خبرگان، از آن‌ها درخواست شد تا نظر خود مبنی بر ضرورت، مفید ولی غیر ضروری و غیرضروری بودن هر گزاره از مدل مشخص کنند تا با فرمول مربوط به شاخص CVR تأیید یا عدم تأیید برای هر گزاره مشخص گردد. برای همه هفده مفهوم مذکور شاخص CVR بین اعداد ۰٫۸۵ تا ۱ بود که حاکی از تأیید این مفاهیم توسط خبرگان است.

۴- یافته‌های پژوهش

خرده‌فروشی پوشاک با تنوع زیاد محصولات، تغییر دائم کلکسیون‌ها و مد، تغییر در مواد اولیه مورد استفاده و تغییر در الگوی خرید مصرف‌کننده مواجه هستند و خطا در تصمیم‌گیری‌های هدایت‌کننده تولید و فروش، عواقب مالی و برندینگ برای سازمان به همراه دارد. از این رو شناخت عوامل هدایت‌کننده و پیشبرنده فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند از ابهام و پیچیدگی اوضاع بکاهد و تصمیم‌های آگاهانه و هدفمندتری را حاصل کند. در غیر این صورت تصمیمات صرفاً بر اساس شهود تصمیم‌گیران و بدون جهت‌گیری مناسب اخذ می‌شوند. در مرحله زمینه‌یابی نظری با استفاده از روش فراترکیب، از مطالعه ۲۳ مقاله منتخب ۵۳ کد پذیرفته و برای مرحله بعدی معرفی شدند که پس از دسته‌بندی کدها در یک مفهوم مشابه (تم)، ۱۳ مفهوم (مضمون) شناسایی شدند. با توجه به مفاهیم شناسایی‌شده در ادبیات پیشین، فشار مشتری به تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک که به دلیل تغییر سبک زندگی مشتریان، افزایش مهارت‌های دیجیتال و تغییر ذهنیت آنان در کنار تغییر توقعات مشتریان و اعتماد به روش‌های خرید آنلاین و خدمات یکپارچه و مدل‌های نوین ارتباط با مشتریان است [۱، ۲۳، ۳۲، ۳۳،

۳۴، ۳۵، ۳۹، ۴۱، ۴۶، ۴۷] بیشترین تکرار را به خود اختصاص داده است. ظرفیت استراتژیک سازمان که از کدهایی مانند چشم‌انداز دیجیتال سازمان، آمادگی سازمان برای تحول، انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی حاصل شد [۹، ۱۳، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۵، ۳۸، ۳۹، ۴۰] و فشار فضای رقابتی که به نوآوری‌های رقبا و ظهور استارت‌آپ‌های جدید اشاره دارد [۱، ۹، ۱۳، ۳۳، ۳۴، ۴۰، ۴۱، ۴۴، ۴۶، ۴۷] در رتبه‌های بعدی مفاهیم پرتکرار قرار گرفتند. بقیه نتایج حاصل از شناسایی و طبقه‌بندی کدها در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. کدهای حاصل از فراترکیب ادبیات پیشین

مفاهیم	اهم کدهای معرف	شماره مقاله‌ها
زیرساخت فناوری دیجیتال	تجهیزات و زیرساخت فناوریانه سازمان، امنیت دیجیتال، نرم افزارهای تخصصی	[۲۵]، [۳۱]، [۳۲]، [۳۳]، [۳۴]، [۳۵]
انتظار عملکرد مالی	منابع مالی تحول، بهینه‌سازی هزینه‌ای، تأمین مالی	[۹]، [۳۱]، [۳۲]، [۳۳]، [۳۴]
رهبری تحول دیجیتال	شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران، ادراک نوآوری، تجربه تحول دیجیتال، انگیزه مشارکت در تحول	[۳۳]، [۳۶]، [۴۳]
فشار و تقاضای کارکنان	شایستگی‌های دیجیتال کارکنان، نرمال‌های جدید کارکنان نسل زد، انگیزه پیشرفت کارکنان، سواد دیجیتال سازمان	[۳۱]، [۳۲]، [۳۶]، [۳۷]، [۴۳]
ظرفیت استراتژیک سازمان	چشم‌انداز دیجیتال، مدل کسب‌وکار نوآورانه، انعطاف‌پذیری سازمان، یادگیری سازمانی	[۹]، [۱۳]، [۳۱]، [۳۲]، [۳۳]، [۳۵]، [۳۸]، [۴۰]
نفوذ فناوری اطلاعات	گسترش نرم‌افزارهای موبایلی، یکپارچگی نرم‌افزارهای مالی، بلوغ فناوری‌های در اختیار مصرف‌کننده، افزایش سرعت اینترنت، افزایش مهارت دیجیتال مردم	[۱]، [۹]، [۳۱]، [۳۳]، [۴۸]، [۴۲]، [۴۳]، [۴۴]
روندهای پایداری محیط زیست	کاهش آلودگی هوا، کاهش تولید بی‌رویه، کاهش آسیب به منابع آب، بهینه‌سازی حمل‌ونقل	[۳۲]، [۳۳]، [۳۵]
تغییرات اجتماعی	سلامت جهانی و کووید ۱۹، نسل زد	[۳۲]، [۳۵]
فشارهای اقتصادی	ثبات اقتصادی جامعه، رکود و تورم جهانی	[۳۲]، [۳۳]، [۴۰]
قانونی	قوانین بانکی دیجیتال، شفافیت مالی، قوانین تجارت بین‌الملل، قوانین شفاف تولید محتوا	[۳۷]، [۳۶]، [۴۵]
فشار مشتری (درخواست‌ها و ترجیحات متغیر مشتری)	تمایل به سرعت و نوآوری، یکپارچگی خدمات، زندگی اجتماعی، مدل‌های نوین ارتباط با مشتریان، عدم قطعیت سفارشات، کوتاه شدن زمان ظهور خواسته تا خرید توسط مشتری، تغییر سبک زندگی مشتریان، افزایش مهارت‌های دیجیتال مشتریان، تغییر ذهنیت مشتریان،	[۱]، [۲۲]، [۲۳]، [۳۲]، [۳۳]، [۳۴]، [۳۵]، [۳۹]، [۴۱]، [۴۶]، [۴۷]

مفاهیم	اهم کدهای معرف	شماره مقاله‌ها
	اعتماد مشتریان به خرید آنلاین، تغییر توقعات مشتریان، کاهش وقت در اختیار مشتریان برای خرید	
فشار رقبا	رقبای استارت‌آپی جدید، نوآوری رقبا	[۶]، [۹]، [۱۳]، [۳۳]، [۳۴]، [۴۰]، [۴۱]، [۴۴]، [۴۶]، [۴۷]
فشار زنجیره تأمین	بلوغ دیجیتال زنجیره تأمین، یکپارچگی، شفافیت زنجیره تأمین، کاهش زمان تا بازار	[۱۳]، [۲۲]، [۳۱]

جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

مفاهیم	کدهای اولیه استخراج‌شده	در کدام مصاحبه‌ها
انتظار عملکرد مالی	اختصاص توان مالی برای توسعه، لزوم کاهش اتلاف، لزوم بهینه‌سازی هزینه‌ها، هدفمندسازی سفارشات	۱۷، p۱۱، p۵، p۹، p۴، p۱۰، p۲، p۱۲، p۸p
رهبری تحول‌گرا	تفکر دیجیتال، تفکر استراتژیک، تفکر نوآورانه مدیران، ارشد، آمادگی برای تغییر، ریسک‌پذیری و تهور مدیران، همکاری و مشارکت	۱۷...p۱p
ظرفیت دیجیتال سازمان	وفور داده‌های فروش، استعداد دیجیتال سازمان، نرم‌افزارهای تخصصی	۱۲، p۷، p۹، p۴، p۱۵، p۶p
فشار اقتصادی	رونق اقتصادی، امنیت سرمایه‌گذاری، ثبات قیمت ارز	۱۷، p۱۵، p۶، p۱۶، p۲p
تأثیرات مسائل سیاسی	قوانین بازدارنده، رانت‌های دولتی، تحریم و عدم دسترسی به نرم‌افزارهای استاندارد دنیا، قوانین حجاب و تولید محتوا، اعتبارات بانکی بر مبادلات آنلاین	۱۳، p۱۲، p۱۴، p۱۶، p۸، p۷، p۲، p۱p
تأثیرات اجتماعی	کووید ۱۹، کاهش آلودگی هوا، تمایل کارکنان به دورکاری	۱۳، p۱۲، p۹، p۴، p۸، p۷p
اشاعه فناوری‌های دیجیتال	سرعت بالای ظهور فناوری، دسترسی به اینترنت پایدار	۱۷، p۱۶، p۲، p۱۵، p۶، p۱۴، p۱p
فشار مشتری	تغییر سریع رفتار مشتری، تغییر جنسیت تصمیم‌گیرنده، تغییر نسل، تغییر قدرت خرید، تغییر تحصیلات و هوش مشتری، تغییر توقعات مشتری، عادت مشتری به استفاده از فناوری	۱۰، p۲، p۱۱، p۵، p۱۷، p۱۴، p۱، p۱۵، p۹، p۶، p۴p
فشار بازار و رقبا	نوآوری رقبا، الگوهای موفق خارجی، تجربه‌های بین صنعتی، استارت‌آپ‌های جدید، وفور و تنوع کالا در بازار	۱۷، p۱۶، p۱۴، p۲، p۱p

مفاهیم	کدهای اولیه استخراج شده	در کدام مصاحبه‌ها
فشار شرکا و زنجیره تأمین	تسهیم اطلاعات در زنجیره تأمین، برون‌سپاری، تفکیک ریتیل از تولید، وفور داده‌های زنجیره تأمین، پایداری تأمین محصول	۱۱,p۰۵,p۱۲,p۱۷,p۱۵,p۱۶,p۱۷,p۱۶,p۱۴,p۱۴,p۱۲,p۱۲
تسهیل‌گران و نهادهای مکمل	مشاوران تحول، دانش و تجربه قابل اعتماد، نهادهای صنفی مطلع و مطالبه‌گر	۹,p۴,p۱۶,p۱۲,p۱۷p

در مرحله زمینه‌یابی تجربی؛ از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها ۷۳ کد اولیه به‌عنوان عوامل پیش‌بران تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال خرده‌فروشی‌های پوشاک استخراج شد که در جدول شماره ۴ در قالب ۱۱ مفهوم دسته‌بندی و آورده شده است. در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، اشاعه فناوری اطلاعات که در اثر افزایش سرعت اینترنت و مهارت‌های کاربران، بلوغ و گسترش نرم‌افزارها و فناوری‌های در اختیار مصرف‌کننده بر بسترهای ساده مانند موبایل حاصل شده است، هم‌زمان با حضور رهبران تحول‌گرای سازمان که دارای خصوصیتی مانند تفکر دیجیتال، تفکر استراتژیک و نوآورانه، تغییرپذیری، ریسک‌پذیری و همکاری و مشارکت در فرایند تحول دیجیتال هستند، مهم‌ترین محرک‌ها و پیش‌بران‌های تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک معرفی شدند. از آنجاکه مصاحبه‌ها در بستر زمانی کوتاهی بعد از بی‌ثباتی بستر اینترنت ایران انجام شده‌اند، ثبات سیاسی ملی و قوانین سازگار ملی و بین‌المللی نیز از مفاهیم پرتکرار هستند که در جدول شماره ۵ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۶. تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه و میزان آن‌روپی شانون

مقوله	مفاهیم	فراوانی پیشینه	فراوانی مصاحبه	آن‌روپی شانون
محرک‌های درون‌سازمانی خرده‌فروشی پوشاک	زیرساخت دیجیتال سازمان	۱۳	۶	۰.۰۷۱
	انتظار عملکرد مالی	۵	۹	۰.۰۷۵
	رهبری تحول‌گرا	۵	۱۷	۰.۰۶۲
	فشار و تقاضای کارکنان	۵	۲	۰.۰۶۸
	ظرفیت استراتژیک سازمان	۱۹	۳	۰.۰۴۵
فشارهای صنعت و بازار خرده‌فروشی پوشاک	فشار مشتری	۲۶	۱۱	۰.۰۶۹
	فشار فضای رقابتی	۱۷	۷	۰.۰۶۸
	نهادهای تسهیل‌گر	۰	۵	۰.۰۵۱

مقوله	مفاهیم	فراوانی پیشینه	فراوانی مصاحبه	آنتروپی شانون
اقدامات زیرساختی دولتی	فشار شرکا و زنجیره تأمین	۳	۸	۰۰۰۶۶
	زیرساخت فناوری اطلاعات کشور	۰	۷	۰۰۰۴۲
	ثبات سیاسی ملی	۰	۱۴	۰۰۰۲۸
کلان‌روندهای محیطی	قوانین سازگار ملی و بین‌المللی	۴	۱۳	۰۰۰۶۲
	اشاعه فناوری اطلاعات	۱۳	۱۷	۰۰۰۷۷
	روندهای پایداری محیط زیست	۶	۲	۰۰۰۶۵
	تغییرات زیست اجتماعی	۴	۶	۰۰۰۷۵
	فشار اقتصادی	۵	۵	۰۰۰۷۷

در مرحله سوم در استراتژی داده بنیاد چندگانه، نتایج دو فاز نظریه یابی ادغام شده و امکان بازتعریف خویشاوندی‌ها و تغییر کدبندی مقولات و ظهور کدهای جدید ایجاد می‌شود. ۱۲۳ کد اولیه استخراجی از مرحله کدگذاری باز پس از پالایش، تحلیل و دسته‌بندی در مرحله کدگذاری الگویی که معادل کدگذاری محوری در رویکرد داده بنیاد است، به ۱۶ مفهوم و ۴ مقوله فرعی طبقه‌بندی شدند. چهار مقوله فرعی جهت توصیف و مفهوم‌پردازی مقوله اصلی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک با عناوین «پیشران‌های کلان»، «پیشران‌های بازار و صنعت»، «الزامات درون‌سازمانی» و «اقدامات دولتی» معرفی شدند. پس از مرحله غنی‌سازی نظریه، میزان فراوانی کدها در مصاحبه‌ها و پیشینه مطالعاتی و محاسبه وزن نهایی کدها با استفاده از آنتروپی شانون در جدول شماره ۶ نمایش داده شده است.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، به‌عنوان مهم‌ترین پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژی تحول دیجیتال خرده‌فروشی‌های پوشاک، به کلان‌روندهای محیطی هم‌زمان در ادبیات پیشین و هم در مصاحبه با خبرگان به تکرار اشاره شده است. این کلان‌روندهای تأثیرگذار از جمله اشاعه فناوری اطلاعات [۱، ۹، ۳۱، ۳۳، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴]، تغییرات زیست اجتماعی در سراسر دنیا مانند روندهای دورکاری به جامانده از دوران کووید ۱۹ و حضور نسل زد به‌عنوان مصرف‌کننده و ارائه‌دهنده خدمات [۳۲، ۳۵]، فشارهای اقتصادی مثل رکود و تورم جهانی [۳۲،

۳۳، ۴۰] و روندهای پایداری محیط زیستی مانند کاهش آلودگی، هدفمندی تولید و کاهش حمل‌ونقل [۳۲، ۳۳، ۳۵] هستند. با وجود آن‌که این دسته پیشران‌ها بسیار قوی و مؤثر ارزیابی شده‌اند، اما مدیران ارشد دخل و تصرفی در پیشران ندارند و صرفاً می‌توانند با تکیه بر نیروی آن شرایط را هدایت نمایند. یکی از پیشران‌های اصلی محیط کلان که در همه دنیا در جهت تحول دیجیتال سازمان‌ها و مخصوصاً سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک بسیار مؤثر بوده است، وقوع همه‌گیری کرونا و فاصله اجتماعی اجباری و هجوم مشتریان برای خرید آنلاین معرفی می‌شود [۳۲]. با وجود بازگشت به شرایط فروش قبل از کرونا، پیشرفت حضور فناوری مخصوصاً به صورت کانال‌های آنلاین فروش همچنان در خرده‌فروشی‌های پوشاک ادامه دارد و پیشرانی برای تصمیمات تحول دیجیتال سازمان است [۳۵]. با توجه به نظرات خبرگان در مصاحبه‌ها، قابل ذکر است که به دلیل عدم ارتباط مستقیم با نهادهای بین‌المللی و بسته بودن شرایط اقتصادی ایران، این کلان روندها قدرت متعادل‌تری بر شکل‌دهی شرایط در ایران به سایر کشورها دارند. به عنوان مثال قوانین مربوط به پایداری محیط زیست هنوز در ایران الزامی نیستند و رکود و تورم داخلی ایران متأثر از مجموعه عواملی متفاوت از رکود و تورم بین‌المللی است. عدم وجود قوانین متمرکز و الزام‌آور در حوزه پایداری محیط‌زیست، توجه به این پیشران را در رده‌های پایین اهمیت قرار می‌دهد و بیشتر جنبه شعارگونه به آن می‌بخشد. دومین دسته پیشران‌های مؤثر در تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، محرک‌های درون‌سازمانی خرده‌فروشی‌های پوشاک معرفی شده‌اند. این محرک‌ها از درون سازمان ریشه می‌گیرند و امکان بهبود و کنترل آن‌ها در درون سازمان وجود دارد. انتظار عملکرد مالی در اثر تحول دیجیتال یکی از پرتکرارترین پیشران‌های تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال در سازمان‌ها است که ناشی از انتظار و تجربه بهینه شدن هزینه‌ها بر اثر کاهش خطاهای انسانی و اتوماتیزاسیون در فرایندهای سفارش‌دهی، انبار، فروش و ارسال است [۳۲، ۳۳]. از دیدگاهی دیگر، تخصیص سرمایه به تحول دیجیتال در سازمان، یکی از نقاط اساسی و استراتژیک تصمیم‌گیری برای مدیران این کسب‌وکارها است [۹، ۳۱، ۳۴]. سازمان‌های خرده‌فروشی ایران به دلیل مواجهه با مشکلات مالی و در حال رشد بودن سازمان، معمولاً نگرانی‌های زیادی از هزینه‌های تحول و الزام این هزینه‌ها در شرایط عدم ثبات اقتصادی دارند که مسئله تأمین مالی تحول به عنوان پیشرانی قابل توجه را در بوم

ایران با اهمیتی فراتر از سطح بین‌المللی به چشم می‌آورد. ایجاد زیرساخت‌های فناورانه که شامل پایگاه‌های داده، نرم‌افزارهای تخصصی یکپارچه‌سازی و کنترل فرایندها، داشبورد تحلیل داده و سیستم‌های حمایتی تصمیم‌گیری است، مستلزم تخصیص زمان، هزینه و دانش تخصصی است که در صورت تأمین مالی این تحولات توسط سرمایه‌گذار داخلی یا سرمایه‌گذار بین‌المللی، پیشرانی قدرتمند در هدایت تحول دیجیتال سازمان می‌شود. اگرچه ابزارهای نوین تأمین مالی مانند جمع‌سپاری و مشارکت می‌توانند منابع لازم را فراهم کنند [۹]، اما هنوز به دلیل سنتی بودن هیات مدیره سازمان‌ها دیدگاهی در این موارد وجود ندارد.

در دسته‌بندی محرک‌های درون‌سازمانی، وجود و قوت زیرساخت دیجیتال که به سخت‌افزار، نرم‌افزار و توان تخصصی دیجیتال سازمان اشاره دارد اهمیت زیادی دارد [۲۵، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵]. در مصاحبه‌ها نیز به وضوح مشخص می‌شود که زیرساخت علاوه بر ماهیت ابزارگونه خود بر اعتماد به نفس و تمایل به تغییر مدیران ارشد نیز تأثیر به‌سزایی می‌گذارد.

وجود رهبران تحول‌گرا در سازمان به‌عنوان مدیران پیشبرنده فرایند تحول دیجیتال از مهم‌ترین پیشران‌های داخلی ارزیابی شده‌اند. خصوصیات کارآفرینانه مدیران که به آن‌ها تمایل به تغییر و نوآوری و غلبه بر مقاومت را می‌دهد در کنار تجربه و دانش دیجیتال می‌تواند به‌عنوان پیشران تحول در خرده‌فروشی‌های پوشاک معرفی می‌شوند [۳۳، ۳۶، ۴۳]. سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران معمولاً با تکیه بر تجربه، دانش و شبکه ارتباطات بنیان‌گذارانی شکل گرفته‌اند که با زنجیره تأمین آشنایی داشته‌اند و به‌صورت تدریجی با سنجش سلاقی و الگوی خرید مصرف‌کننده گسترش خدمات داده‌اند. در این سازمان‌ها که معمولاً ساختاری هرمی و فردمحور دارند، نقطه شروع تحول مالکان و مدیران ارشد هستند که با فراهم آوردن امکان و انگیزه، تحول دیجیتال را ممکن می‌کنند و با پذیرش ریسک مالی و زمانی، در واحدهای مختلف از فروشگاه‌ها تا واحدهای ستادی، این فرایند تحولی را با اعتقاد به نتایج مطلوب پیش می‌برند. این تمایل به رشد و نگاه آینده‌نگرانه، به فراهم کردن منابع، فناوری‌ها و نیروی انسانی مرتبط منجر می‌شود و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را جهت می‌دهد. قابل ذکر است که این عامل برای کشور ایران، با توجه به سطح بلوغ صنعت و سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، مهم‌ترین پیشران معرفی شده است.

فشار و تقاضای کارکنان برای تحول دیجیتال یکی دیگر از پیشران‌های درون‌سازمانی تحول دیجیتال معرفی شده است. روحیه خاص کارکنان سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک که معمولاً طراحان مد جوان و فروشندگان جوان شعب هستند با تمایل به نوآوری و پیشرفت و تسلط به فناوری‌های دیجیتال همراه است. تمایل به شیوه‌های جدید کاری مانند دورکاری و منعطف بودن قراردادهای کارکنان از خصوصیات کارکنان جوان و نسل زد است [۳۱، ۳۳، ۳۶، ۳۷، ۴۳] که در ایران و جهان به روشنی به چشم می‌آید و یکی از پیشران‌های سازمان در تبدیل فرایندها و رویه‌های سنتی به فرایندهای داده‌محور و خودکار است. چنان‌که در سازمان‌های نوظهور و جوان این تصمیمات سرعت و محتوای متفاوتی نسبت به سازمان‌های قدیمی و سنتی‌تر دارد که متأثر از مقاومت یا تمایل کارکنان به یادگیری و تغییر است. این موضوع چنان مشهود و پرتاثیر است که در دو نمونه از سازمان‌های مورد بررسی در ایران، تحول دیجیتال به اصرار و علاقه کارکنان واحد برنامه‌ریزی و به‌عنوان پروژه‌ای جانبی آغاز شده و با توجه به موفقیت‌هایی در تحلیل داده‌ها و هدایت مسیر تولید و توزیع داشته، اکنون در حال توسعه به کل کسب‌وکار است.

ظرفیت استراتژیک سازمان در اکثر مطالعات تحول دیجیتال پیش‌زمینه ظهور سایر پیشران‌ها معرفی شده است [۹، ۱۳، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۵، ۳۸، ۳۹، ۴۰]. جهت‌گیری و برنامه‌ریزی بلندمدت حاصل بلوغ سازمان و ثبات نسبی محیط سرمایه‌گذاری است که در فضای سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران، به دلیل سنتی بودن حوزه کسب‌وکار، جهت‌گیری استراتژیک سازمان در اکثر موارد با "نگرش هیات مدیره" و خرد جمعی مدیران ارشد تصمیم‌گیرنده جایگزین شده است. در سازمان‌های سنتی و خانواده‌محور حوزه خرده‌فروشی پوشاک کشور ایران، به دلیل کم‌رنگ بودن مفهوم مدیریت استراتژیک، نگرش تحول محور هیات مدیره و حتی صاحب اصلی برند یا سازمان که برآمده از تحصیلات و تجارب و شخصیت فرد است به‌عنوان پیشران اصلی درون‌سازمانی معرفی شد که در صورت گشایش بازار و تمایل به گسترش برند، با بلوغ مدیریتی سازمان از فردمحور بودن به سازمان‌محور بودن و جهت‌گیری استراتژیک سازمانی مبدل خواهد شد. در نتایج حاصل از بررسی پیشینه مطالعات، مهم‌ترین عامل پیشران تصمیمات استراتژیک تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک، ظرفیت استراتژیک سازمان معرفی شده است که در مصاحبه‌ها این موضوع بسیار کم‌رنگ است و عملاً اشاره‌ای

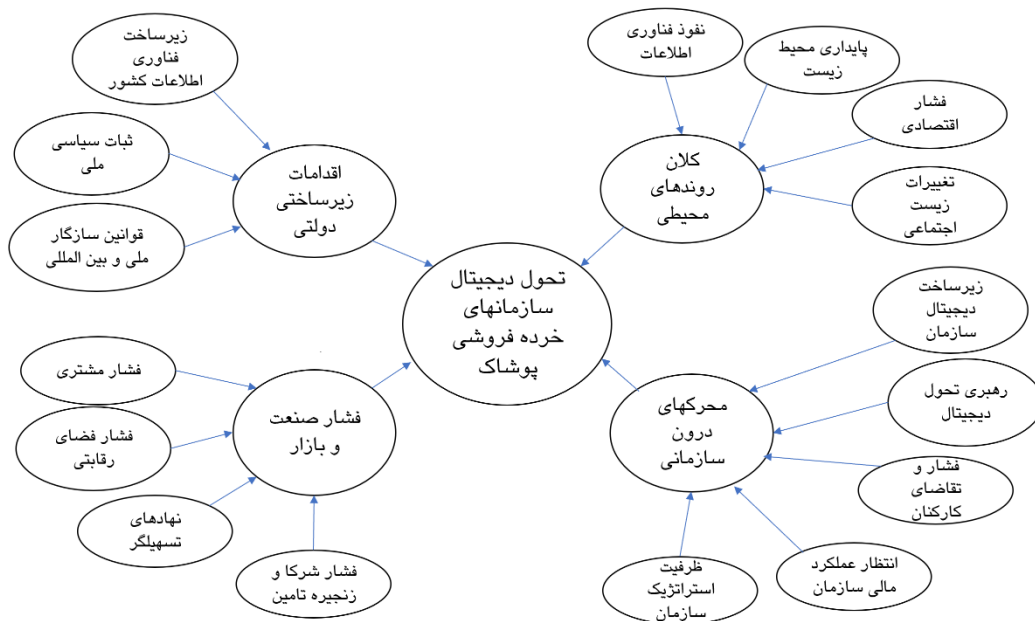
به برنامه‌های بلندمدت و اهداف استراتژیک زمینه‌ساز تحول نمی‌شود و به جای آن، رهبری تحول‌گرا، نگرش نوآورانه هیات مدیره و درخواست تصمیم‌گیران اصلی برای دیجیتالی شدن به‌عنوان اصلی‌ترین پیشران معرفی شده است که به سنتی بودن و کارآفرینانه‌بودن ساختار این سازمان‌ها در ایران برمی‌گردد. این سازمان‌ها به راه‌حل‌های کوتاه‌مدت‌تر با نتایج سریع تمایل بیشتر نشان می‌دهند و غالباً بین راهکارهای زیرساختی فرایندمحور با هزینه و زمان بالا و راهکارهای بازاریابی محور با نتیجه‌گیری سریع‌تر، متمایل به تصمیمات مقطعی و موضوعی با اثر سریع‌تر هستند. الزامات مالی تحول نیز با توجه به مشکلات سرمایه‌گذاری و تأمین مالی زمان انجام پژوهش و هم‌زمانی با کاهش‌های شدید فروش ناشی از همه‌گیری کرونا، قطعی شبکه اینترنت و تحریم خرید کالاها توسط مصرف‌کنندگان، دومین پیشران مؤثر بر تصمیمات تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران بود که در مطالعات پیشینه به اندازه مصاحبه‌ها پررنگ و مؤکد نیست.

فشارهای سطح صنعت و بازار خرده‌فروشی پوشاک، سومین دسته پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک معرفی شدند. این دسته پیشران‌ها به محیط خارج از سازمان تعلق دارند؛ اما سازمان به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم امکان تاثیرگذاری بر آن‌ها را دارد. فشار مشتری برای سطح بالاتری از خدمات بر پایه فناوری‌های دیجیتال [۱، ۲۲، ۳۲] و بلوغ مشتری در استفاده از این فناوری‌ها [۳۳، ۳۴، ۳۵]، نقش پیشران اصلی و تعیین‌کننده را به خود اختصاص داده است. این فشار مشتری بر سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، در فروشگاه‌ها و شعب فیزیکی و دیجیتال، آن‌چنان آشکار است که مدیران این کسب‌وکارها برای ادامه حیات مجبور به تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال شده‌اند و انتخاب حوزه، مقیاس و سرعت تحول دیجیتال بنا به بلوغ مشتریان هدف [۳۹، ۴۱، ۴۶، ۴۷]، از تصمیمات استراتژیک مدیران است. رقابت بر جلب نظر این مشتری هوشمند، با ارائه ارزش پیشنهادی بهتر توسط رقبای موجود و تازه واردان فناوری‌محور، پیشرانی دیگر برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران این سازمان‌ها است. ظهور استارت‌آپ‌های جدید داده‌محور در قالب پلتفرم‌های فروش آنلاین که با استفاده از هوش مصنوعی به راحتی سلیقه مشتری را ردیابی کرده و بهترین گزینه‌ها را پیش چشم او قرار می‌دهند، شکل رقابت سنتی بر مبنای محل فروشگاه و تعداد شعب را به رقابتی داده‌محور و

بر مبنای شاخص‌های اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری استراتژیک تغییر داده است [۱، ۹، ۱۳، ۳۳، ۳۴، ۴۰] این استارت‌آپ‌ها که به دلیل مواجهه با شرایط همه‌گیری کرونا، رشد و موفقیت قابل توجهی داشتند به خرده‌فروشی‌های پوشاک کانال‌های جدید ورود به بازار را معرفی کردند. علاوه بر رقبای نوظهور دانش‌بنیان، پویایی رقابت در میان خرده‌فروشی‌های پوشاک که به تعداد و عمق نوآوری‌های دیجیتال رقبا مرتبط است نیز نقش پیش‌ران و محرک تحول دارد [۴۱، ۴۴، ۴۶، ۴۷] که به دلیل محدود بودن فضای رقابتی به داخل کشور ایران، خلق روش‌های بدیع و خلاقانه به الگوبرداری از نمونه‌های موفق از کشورهای همسایه تبدیل شده است و سطح رقابت، به سرعت بیشتر در کپی‌سازی تنزل یافته است. سازمان‌های مشابه بین‌المللی، علی‌الخصوص کشور ترکیه، به‌عنوان الگوهای موفق و قابل کپی برداری در این حوزه مورد توجه خبرگان داخلی بود که عملاً رقابت بین بازیگران داخلی را به چگونگی الگوبرداری از رهبران بین‌المللی این صنعت و بومی‌سازی این تحولات در حد امکان محدود می‌دیدند.

پیش‌بینی معرفی شده دیگر در حوزه صنعت، فشار شرکا و اعضای زنجیره تأمین است. تحول دیجیتال در هریک از اعضای زنجیره ارزش، نیازمند شفافیت در گردش مالی و اطلاعاتی، تسهیم داده‌های فراوان و اطلاعات زنجیره تأمین در زمان واقعی و یکپارچگی زنجیره است [۱۳، ۲۲، ۳۱]. از این رو با ورود فناوری‌های دیجیتال به قسمت‌های دیگر صنعت، تحول دیجیتال در بقیه زنجیره الزامی می‌شود که این موضوع در پیشینه و مصاحبه‌ها تکرار شده است. یکی از تفاوت‌های اصلی بین یافته‌های پیشینه و پژوهش در این حوزه، به سنتی بودن ساختار سازمان‌های باسابقه خرده‌فروشی پوشاک ایران برمی‌گردد. در حالت ایده‌آل، خرده‌فروشی پوشاک از بخش تولید و دوخت و دوز مجزا است و نقش هدایت‌کننده زنجیره ارزش تولید پوشاک بر اساس دسته‌بندی مشتریان را به عهده دارد. این موضوع در بیشتر سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران به اکتساب عمودی در زنجیره تأمین منجر شده و اکثر خرده‌فروشان پوشاک، خود تولیدکننده آن نیز هستند. این شرایط از چابکی بخش خرده‌فروشی کاسته و تیم مدیریتی را چنان درگیر موضوعات تولید و تأمین پایداری محصول نموده است که عملاً نوآوری و تحول در خرده‌فروشی را در اولویت‌های آخر قرار داده‌اند؛ اما در آن دسته از سازمان‌هایی که توانسته‌اند فعالیت‌های خرده‌فروشی پوشاک را از فعالیت‌های تولید پوشاک مجزا نمایند، هدایت حجم عظیم داده‌ها و اهمیت تحلیل داده‌ها در کل زنجیره تأمین و استفاده

از قدرت داده‌ها در ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر زنجیره تأمین، پیشران پرقدرتی برای تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در خرده‌فروشی پوشاک شده است.



شکل ۳. الگوی پیشران‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک

علاوه بر این موارد، یافته ارزشمند دیگری در این پژوهش، عیان شدن پیشران جدیدی به نام مشاوران و تسهیل‌گران تحول دیجیتال در مصاحبه‌های انجام شده است. در ادبیات پیشین در حوزه تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، لزوم نهادهای مشاوره‌ای در انتقال دانش و تجربه تحول دیجیتال به سازمان‌ها مشاهده نشد؛ اما از آنجاکه تحول دیجیتال در ایران هنوز در سطح سازمان‌های بزرگ و صاحب دانش و تجربه فناوری اطلاعات در حال تجربه و توسعه است، سازمان‌هایی مانند خرده‌فروشی پوشاک که ذاتاً سنتی‌تر هستند، دورتر و سنگین‌تر با این پدیده مواجه شده‌اند. از این رو از سعی و خطاهای پرهزینه متخصصان فناوری اطلاعات که با فضای بازار و صنعت پوشاک آشنا نیستند و ادبیات مشترکی با مدیران این حوزه ندارند، اجتناب می‌کنند. به دلیل زبان متفاوت دنیای دیجیتال و سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، برقراری ارتباط مستقیم بین سازمان‌ها با متخصصان دنیای فناوری اطلاعات سخت

و گاهی تجربه شکست‌خورده معرفی شد. به اعتقاد بعضی مصاحبه‌شوندگان، سعی و خطای هزینه‌بر برای انتخاب نرم‌افزارها، برهم‌زدن جو سازمانی برای تحول دیجیتال، تجربه‌های بی‌نتیجه شاخص‌گذاری و حتی استفاده از فناوری‌های دیجیتال بدون نتیجه اثربخش، مانع از تلاش آن‌ها برای تحول دیجیتال در سازمان شده است.

اقدامات زیرساختی دولتی، به‌عنوان پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک به نقش دولت به‌عنوان نیروی خارجی پیشران اشاره دارد که به‌عنوان متولی توسعه تحول دیجیتال در سطح ملی با وظیفه فراهم آوردن بستر زیرساختی ارتباطات پایدار اینترنتی امن حائز اهمیت است و اقداماتی مانند محدود کردن دسترسی به اینترنت می‌تواند عامل بازدارنده توسعه و تحول معرفی شود [۳۷، ۳۶، ۴۵].

علاوه بر این موارد، ثبات سیاسی کشور می‌تواند به امیدواری سرمایه‌گذاران و پایداری کسب‌وکارها منجر شود و تمایل به پیشرفت و حضور در عرصه بین‌المللی را تقویت نماید و این سازمان‌ها را به سمت تصمیم‌گیری استراتژیک برای تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک تحریک کند. به زعم مصاحبه‌شوندگان، عدم علاقه سرمایه‌گذاران خارجی به سرمایه‌گذاری در خرده‌فروشی پوشاک ایران با توجه به عدم ثبات اقتصادی و سیاسی موجود در ایران منجر به محدودیت دسترسی به منابع مالی الزامی برای تحول و توسعه در این کسب‌وکارها شده است. وجود قوانین تولید محتوا و قوانین شفاف در حوزه تجارت دیجیتال نیز از پیشران‌های دیگری است که در مصاحبه‌ها تصریح شد.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحول دیجیتال در حال تغییر سریع و گسترده سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک است. سرعت بالای ورود دانش جدید به سازمان و عدم قطعیت ویژه دنیای مد و پوشاک، مجال برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را به سازمان نمی‌دهد و مدیران ارشد ناگزیر از تصمیم‌گیری استراتژیک در این حوزه هستند. شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی هدف اصلی این پژوهش است. این پژوهش با استفاده از استراتژی پژوهش داده‌بنیاد چندگانه طی دو مرحله زمینه‌یابی نظری و تجربی به شناسایی پیشران‌ها پرداخته است. در مرحله زمینه‌یابی نظری با استفاده از روش فراترکیب، بیست و سه مقاله بین‌المللی از پایگاه‌های معتبر انتخاب و کدها و مفاهیم مرتبط با

سؤال پژوهش استخراج گردید. در مرحله زمینه‌یابی تجربی، با هفده نفر از خبرگان خبره خرده‌فروشی پوشاک ایران مصاحبه بر مبنای پروتکل از پیش تعیین شده انجام شد و کدها و مفاهیم استخراج شده از مرحله فراترکیب مجدداً بررسی، بازتعریف و تکمیل گردیدند. در نهایت با یک روند رفت و برگشتی و غنی‌سازی نظریه، مدل پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در خرده‌فروشی پوشاک ایران طراحی گردید. نتایج حاکی از آن است که پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در هفده مفهوم و چهار مقوله تحت عناوین «محرک‌های درون‌سازمانی»، «فشار عوامل صنعت و بازار»، «الزامات زیرساختی دولتی» و «کلان‌روندهای محیطی» قرار می‌گیرند. بررسی مفاهیم مدل نشان می‌دهد فشار اقتصادی و اشاعه فناوری اطلاعات و تغییرات زیست اجتماعی از مقوله کلان روندهای محیطی، انتظار عملکرد مالی و زیرساخت دیجیتال سازمان و تقاضای کارکنان از مقوله محرک‌های درون سازمانی و فشار مشتری و فشار فضای رقابتی از مقوله فشارهای صنعت و بازار، نسبت به سایر مفاهیم از بیشترین اهمیت و اولویت برخوردارند.

سرعت بالای اشاعه فناوری‌های دیجیتال هم‌زمان با فشارهای اقتصادی جهانی که استفاده از مدل‌های هوشمند خرید و فروش را الزام می‌کند، در کنار تغییر شیوه‌های زیست اجتماعی و روندهای نوظهور پایداری محیط زیست، پیشران‌های محیط کلان هستند. کلان‌روندهای مؤثر بر تصمیمات استراتژیک تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران مشابه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین است؛ اما الزام به روندهای پایداری محیط زیست در ایران هنوز جدی نیست و در مقایسه با دیگر عوامل به نظر می‌رسد که از اهمیت کمتری برخوردار باشد. فشار و تقاضای مشتری برای خدمات دیجیتال که با اشاعه و بلوغ فناوری‌های در اختیار مشتریان ارتباط نزدیک دارد، هم‌زمان با فشار فضای رقابتی ناشی از ظهور استارت‌آپ‌های فناورانه و پیشرفت فناورانه سایر رقبا در بازار، در کنار فشار شرکا و زنجیره تأمین پیشران‌های محیط صنعت و بازار هستند که در اکوسیستم صنعت خرده‌فروشی پوشاک ایران و ادبیات پیشین پژوهش ذکر شده‌اند. این پیشران‌های پراهمیت نشان می‌دهند اگر تصمیمات تحول دیجیتال در حوزه مورد بررسی به سرعت و دقت اخذ نشود، سازمان‌ها به زودی از گردونه رقابت حذف خواهند شد. علاوه بر پیشران‌های صنعت و بازار که در ادبیات تصریح شده‌اند، در اکوسیستم ایران، عاملی به نام نهادهای تسهیلگر و مشاوره‌ای به این دسته اضافه شد. ظهور این عامل نشان‌دهنده کمبود دانش و مهارت دیجیتال

در میان مدیران این سازمان‌ها و لزوم ظهور نمونه‌های موفق و الگوهای مورد اعتماد در این حوزه است.

در سطح حاکمیتی و دولت نیز، وجود قوانین شفاف بانکی، مالی و تجارت دیجیتال پیشران اصلی و مؤکد در ادبیات پیشین است. وجود زیرساخت‌های امن و پایدار فناوری اطلاعات در کشور و ثبات سیاسی ملی از پیشران‌های مختص کشور ایران هستند. در زمان انجام پژوهش، کشور ایران با بحران دسترسی به اینترنت پایدار، عدم تمایل مردم به خرید اینترنتی به دلیل مسائل سیاسی و قوانین مبهم تولید محتوای دیجیتال مواجه بود که می‌تواند دلیل ظهور پرتکرار این کدها به‌عنوان پیشران‌های تصمیم‌گیری برای تحول دیجیتال باشد. شایان ذکر است که هر کدام از این مؤلفه‌ها یا ترکیبی از آن‌ها به‌عنوان عوامل تهدیدکننده و یا به‌عنوان عوامل فرصت‌ساز می‌تواند در فرایند تحول دیجیتال عمل نماید. پیشران‌های محیطی و عوامل سطح صنعت و حاکمیت به ما یادآوری می‌کند که تحول دیجیتال فقط یک موضوع درون‌سازمانی نیست بلکه از جانب صنعت و اجتماع به سازمان تحمیل می‌شود و برخی از عوامل داخلی در پاسخ به عوامل بیرونی ظهور می‌کنند.

انتظار عملکرد مالی سازمان، زیرساخت دیجیتال سازمان، فشار و تقاضای کارکنان، رهبری تحول‌گرا و ظرفیت استراتژیک سازمان نیز عوامل پیشران درون‌سازمانی معرفی شدند. با توجه به آن‌که تحول دیجیتال در سازمان‌های غیردیجیتال با تأخیر وارد می‌شود و در ادبیات با کارآمدی فرایندها و بهبود شاخص‌های مالی معرفی می‌شود، انتظار عملکرد مالی و بالابودن نرخ بازگشت سرمایه در صورت تأمین مالی تحول پیشران مهمی به نظر می‌رسد. کاهش اقبال مشتریان به خریدهای حضوری، انتظار افزایش سود با سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی، انتظار عملکرد مالی را شکل داده است. وجود زیرساخت دیجیتال در سازمان و فشار کارکنان به تحول دیجیتال نیز در ادبیات پژوهش‌های پیشین مشخص است؛ اما نکته قابل توجه دیگر، در تفاوت جایگاه رهبری تحول‌گرا و ظرفیت استراتژیک سازمان در پژوهش‌های پیشین و این پژوهش است. با توجه به سطح بلوغ سازمان‌های خرده‌فروشی ایران، استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت معمولاً از جایگاهی برخوردار نیستند و با توجه به صلاحدید و برنامه‌ریزی مالکان و مدیران ارشد، برنامه‌های سالانه تنظیم می‌شوند. از این رو طبیعی است که رهبری تحول‌گرای سازمانی جای ظرفیت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی را گرفته است و مفاهیمی مانند چشم‌انداز دیجیتال و مدل کسب‌وکار نوآورانه که در پژوهش‌های پیشین بسیار مؤکد هستند، تعریف نشده است.



شایان ذکر است که در مطالعات حوزه تحول دیجیتال، پژوهش‌هایی پیرامون پیشران‌های تحول دیجیتال در قالب‌های کلی صورت گرفته است اما تاکنون هیچ پژوهشی پیرامون پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال حوزه اختصاصی خرده‌فروشی انجام نشده است. توجه به ویژگی‌های خاص درونی و بیرونی این سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تحول دیجیتال و توسعه مدلی ویژه برای این حوزه، دستاورد اصلی پژوهش حاضر است.

در جریان پژوهش حاضر تلاش بر تبیین و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه تحول پوشاک شد، اما میزان تأثیر این پیشران‌ها بر پیشرفت فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک مورد تأمل و بررسی قرار نگرفته است که می‌تواند موضوعی برای پژوهش‌های کمی مکمل باشد. همچنین برای شفافیت بیشتر این موضوع، نیاز به بررسی عناصر این حوزه و پیامدهای احتمالی این تصمیمات وجود دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود که علاوه بر مدل‌سازی کمی برای تصمیم‌گیری تحول دیجیتال در خرده‌فروشی پوشاک، به تهیه مقیاس دقیق اندازه‌گیری وضعیت عناصر، پیشران‌ها و پیامدهای آن‌ها و تعیین پویایی روابط متقابل بین پیشران‌ها پرداخته شود و مسیرهای استراتژیک تحول دیجیتال در این حوزه مدل‌سازی شوند تا امکان برنامه‌ریزی تحول دیجیتال این سازمان‌ها با در نظر گرفتن نتایج مورد نظر مدیران و سرمایه‌گذاران، قابل بررسی و برنامه‌ریزی شود.

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل پژوهشگران از دانش دیجیتال و دانش مدیریت خبرگان خرده‌فروشی پوشاک استنباط می‌شود که در سطح صنعت خرده‌فروشی پوشاک ایران، نیاز به افزایش دانش مدیریتی و مهارت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک برای مدیران سازمان بسیار به چشم می‌خورد. از جانبی دیگر با توجه به تفاوت ادبیات حوزه دیجیتال و خرده‌فروشی پوشاک، ترس از ورود به دنیای ناشناخته نیز یکی از عوامل مقاومت و کندی مدیران به تحول این کسب‌وکارها به نظر می‌آید که بهانه‌هایی مانند هزینه زیاد و مبهم بودن فرایند را ایجاد می‌کند. از این رو برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی و مشاوره هدفمند برای توانمندسازی دیجیتال مدیران سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای ارتقا دانش دیجیتال کارکنان در سطح صنعت، ایجاد نهادهای تسهیلگر که در حوزه تحول دیجیتال تخصص دارند، برقراری ارتباط‌های بین صنعت مد و فشن با صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، ایجاد تمهیدات ورود شرکت‌های سرمایه‌گذار، بانک‌ها و نهادهای تأمین مالی مدرن از پیشنهاد‌های سطح صنعت و نهادهای کارفرمایی است. عطف به مصاحبه‌های انجام شده، به کرات ذکر شده است که متخصصان چندرشته‌ای که اندوخته دانشی متناسب با زمینه‌های

دیجیتال و خرده‌فروشی و مد و پوشاک داشته باشند در اکوسیستم وجود ندارند و نیاز به ایجاد دانش متناسب این حوزه به چشم می‌خورد. از این رو انجام مطالعات بین رشته‌ای برای متخصصان حوزه‌های فروش، مد و پوشاک، آینده‌پژوهی و فناوری اطلاعات در سطح دانشگاه که منجر به گفتمان‌های تخصصی دانشی در این حوزه و ایجاد زبان مشترک بین این متخصصان شود از پیشنهاد‌های حوزه دانشگاه است. در سطح سیاست‌گذاری، با توجه به مسائلی که توسط خبرگان این حوزه در مصاحبه‌ها مطرح شد و مقایسه شرایط حاضر با وضعیت سازمان‌های بین‌المللی، برنامه‌ریزی برای ثبات وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور، حرکت به سوی ثبات سیاسی در عرصه داخلی و بین‌المللی و ایجاد قوانین شفاف مربوط به ورود دانش و فناوری به کشور می‌تواند منجر به تحول در شرایط حاضر و ایجاد انگیزه‌های بیشتر برای سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی گردد. اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مانند محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها که به دلیل ماهیت کیفی این پژوهش است مواجه شد. از آنجا که انجام فاز زمینه‌یابی تجربی پژوهش و مصاحبه‌ها، هم‌زمان با رخداد چالش‌های سیاسی و اجتماعی کشور ایران، دسترسی ناپایدار به اینترنت و کاهش تمایل مردم به خرید اینترنتی بود، ممکن است نتایج متأثر از وضعیت موجود بوده باشند و در شرایط سیاسی، اجتماعی دیگری، نتایجی دیگر حاصل شوند. به این دلیل بررسی مجدد بر اساس مقالات نشریه‌های حرفه‌ای و در شرایط دیگر ممکن است نتایج دیگری گزارش کند. قابل ذکر است که در همه مراحل پژوهش و با توجه به روش پیشنهادی، سعی در کاهش این نارسایی و حصول اطمینان بیشتر از یافته با فرایندهای رفت و برگشتی و نظرسنجی‌های متعدد شده است.

۶- پی‌نوشت‌ها:

- | | |
|--|---|
| ^۱ IOT | ^{۱۰} Scopus, Web of science, ProQuest & Google scholar |
| ^۲ Big data | ^{۱۱} Content Validity Ratio |
| ^۳ BI | ^{۱۲} Content Validity Index |
| ^۴ User journey | ^{۱۳} Creswell & Creswell |
| ^۵ Data analytics | ^{۱۴} Prolonged time |
| ^۶ User experience | ^{۱۵} Member cheking |
| ^۷ Multi Grunded Theory | ^{۱۶} Thick description |
| ^۸ G Goldkuhl, S Cronholm (۲۰۱۰) | ^{۱۷} Kap |
| ^۹ Sandelowski and Barroso | |

۷- منابع:

- [۱] Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (۲۰۱۹). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0176>



- [۲] Shafiee, R., Heidarzadeh Hanzaee, R., Ghorbanizadeh, V., & Gaffari, F. (۲۰۲۱). Phenomenological Exploration Presence of Low Customer Density Effects in Retailing on Customer Experience in Shopping Centers/Malls. *Journal of Management Research in Iran*, ۲۵ (۳), ۷۷-۱۱۳ [in persian].
- [۳] Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (۲۰۱۴). The influence of context on the strategic decision-making process: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews* ۱۶ (۳), ۳۴۰-۳۶۴. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12022>
- [۴] Mintzberg, H. (۲۰۲۲). An Underlying Theory for Strategy, Organization, and Management: Bridging the Gap Between Analysis and Synthesis. *Strategic Management Review*, ۳ (۱), ۱۲۵-۱۴۴. <http://dx.doi.org/10.1061/111,000000039>
- [۵] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (۲۰۱۳). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, ۴۷۱-۴۸۲.
- [۶] Rezaeean, A., & Firouzbakht, E. (۲۰۲۲). Designing and Verifying the Conceptual Model of Digital Transformation in Project-Based Organizations of Iran's Oil and Gas Industry (Vol. ۲۶): Tarbiat Modares University [in persian].
- [۷] Rosenzweig, P. (۲۰۱۳). What makes strategic decisions different. *Harvard Business Review*, ۹۱ (۱۱), ۸۸
- [۸] Rautenbach, W. J. (۲۰۱۹). The development of a conceptual framework for enabling a value-adding digital transformation. Stellenbosch: Stellenbosch University.
- [۹] Tuunainen, V. K., & Rossi, M. (۲۰۰۲). eBusiness in apparel retailing industry-critical issues. *ECIS ۲۰۰۲ Proceedings*, ۱۳۶. <https://aisel.aisnet.org/ecis2002/136>
- [۱۰] Christensen, C. M., Bartman, T., & Bever, D. v. (۲۰۱۶). The hard truth about business model innovation.
- [۱۱] Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (۲۰۲۰). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, ۴۱ (۸), ۱۵۴۹-۱۵۶۷. <https://doi.org/10.1002/mde.2202>
- [۱۲] Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (۲۰۲۰). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, ۵۳ (۳), ۱۰۱۸۹۰. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>
- [۱۳] Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (۲۰۲۰). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-۱۹ pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ۶ (۴), ۱۰۴. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- [۱۴] Rahmati Karahroodi, S., Shams, G., ShamiZanjani, M., & Abolghasemi, M. (۲۰۲۰). A Qualitative Meta-analysis of digital leaders role. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, ۳۶(۱), ۱-۳۲. doi: ۱۰.۳۵۰۵/jipm.۱۰.۲۰۲۰.۰۱۲ [in persian].
- [۱۵] Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (۲۰۲۰). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, ۳۲ (۲۴), ۶۹۷-۷۲۴. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- [۱۶] Gao, S., Hakanen, E., Töytäri, P., & Rajala, R. (۲۰۱۹). Digital transformation in asset-intensive businesses: Lessons learned from the metals and mining industry.
- [۱۷] Özgüner, Z.. (۲۰۲۱) Evaluation of Critical Success Factors Playing Roles in The Digital Transformation Process. *Journal of Economics and Business Issues*, ۱ (۱), ۳۹-۴۹.
- [۱۸] Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (۲۰۱۸). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, ۶۱ (۱), ۱۵-۴۲. <https://doi.org/10.1177/00081206187990246>

- [۱۹] Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (۲۰۱۸). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, ۶۱ (۱), ۵-۱۴. <https://doi.org/10.1177/000812061880511>
- [۲۰] Davenport, T. H. (۲۰۱۸). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, ۱ (۲), ۷۳-۸۰. DOI: 10.1080/2073234X.2018.1543535
- [۲۱] Lima, A., & Pacheco, J. (۲۰۲۱). New trends and tools for customer relationship: challenges in digital transformation. In *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (pp. ۱۹۱۶-۱۹۳۴): IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-7297-9.ch095
- [۲۲] López, T., Riedler, T., Köhnen, H., & Fütterer, M. (۲۰۲۲). Digital value chain restructuring and labour process transformations in the fast-fashion sector: Evidence from the value chains of Zara & H&M. *Global Networks*, ۲۲ (۴), ۶۸۴-۷۰۰. <https://doi.org/10.1111/glob.12330>
- [۲۳] Jin, B. E., & Shin, D. C. (۲۰۲۰). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, ۶۳ (۳), ۳۰۱-۳۱۱. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>
- [۲۴] Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (۲۰۲۱). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, ۹۷ (۱), ۶-۱۲. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>
- [۲۵] Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M.-E., Cordente-Rodríguez, M., & Gómez-Borja, M. Á. (۲۰۲۱). Active participation of e-consumer: A qualitative analysis from fashion retailer perspective. *Sage Open*, ۱۱ (۱), ۲۱۵۸۲۴۴۰۲۰۹۷۹۱۷۰. <https://doi.org/10.1177/2158244020979179>
- [۲۶] Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (۲۰۲۰). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939>
- [۲۷] Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (۲۰۱۰). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, ۹ (۲), ۱۸۷-۲۰۰. <https://doi.org/10.1177/16094069100090020>
- [۲۸] Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (۲۰۰۷). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, ۳۰ (۱), ۹۹-۱۱۱. doi: 10.1002/nur.20176
- [۲۹] Creswell, W. John., Creswell, J. David. (۲۰۱۸). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches ۵th Edition*. Kindle Edition.
- [۳۰] Amini, M., VakiliMofrad, H., & Saberi, M. K. (۲۰۲۰). Designing and psychometric evaluation of questionnaire of human factors affecting information security in libraries. *Lib Philos Pract*, ۲۰۲۰, ۱-۹.
- [۳۱] Sousa, P. R. d., Barbosa, M. W., Oliveira, L. K. d., Resende, P. T. V. d., Rodrigues, R. R., Moura, M.T., & Matoso, D. (۲۰۲۱). Challenges, Opportunities, and lessons learned: Sustainability in Brazilian omnichannel retail. *Sustainability*, ۱۳(۲), ۶۶۶. <https://doi.org/10.3390/su13020666>
- [۳۲] Rao, P. H. N., Vihari, N. S., & Jabeen, S. S. (۲۰۲۱). Reimagining the fashion retail industry through the implications of COVID-۱۹ in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *FIIB Business Review*, ۱۰ (۰۴), ۳۲۷۷-۳۳۸.
- [۳۳] Pantano, E., Priporas, C. V., & Dennis, C. (۲۰۱۸). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management*, ۴۶ (۳), ۲۶۴-۲۸۲. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2017-0080>
- [۳۴] Venkatesh, R., Mathew, L., & Singhal, T. K. (۲۰۱۹). Imperatives of business models and digital transformation for digital services providers. *International Journal of Business Data*



- Communications and Networking (IJBCN), ۱۵ (۱), ۱۰۵-۱۲۴.
DOI: ۱۰.۴۰۱۸/IJBCN.۲۰۱۹.۰۱.۰۱۰۷
- [۳۵] Gonzalo, A., Harreis, H., Altable, C. S., & Villepelet, C. (۲۰۲۰). Fashion's digital transformation: Now or never. McKinsey & Company.
- [۳۶] Bonetti, F., Perry, P., & Quinn, L. (۲۰۱۸). The digital revolution in fashion retailing: examining managerial processes and challenges in the adoption of consumer-facing in-store technology. Paper presented at the ۲۰th Annual Conference for the International Foundation of Fashion Technology Institutes.
- [۳۷] Watson, B. C. (۲۰۱۱). Barcode empires: politics, digital technology, and comparative retail firm strategies. *Journal of industry, competition and trade*, ۱۱, ۳۰۹-۳۲۴.
- [۳۸] Cai, Y.-J., & Lo, C. K. (۲۰۲۰). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, ۲۲۹, ۱۰۷۷۲۹. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>
- [۳۹] Serral, E., Vander Stede, C., & Hasić, F. (۲۰۲۰). Leveraging IoT in retail industry: a maturity model. Paper presented at the ۲۰۲۰ IEEE ۲۲nd Conference on Business Informatics (CBI). DOI: ۱۰.۱۱۰۹/CBI۴۹۹۷۸,۲۰۲۰,۰۰۰۲۰
- [۴۰] Ishfaq, R., Davis-Sramek, B., & Gibson, B. (۲۰۲۲). Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, ۴۳ (۲), ۱۶۹-۱۸۸. <https://doi.org/10.1111/jbl.12277>
- [۴۱] Silva, E. S., Hassani, H., & Madsen, D. Ø. (۲۰۲۰). Big Data in fashion: transforming the retail sector. *Journal of Business Strategy*, ۴۱ (۴), ۲۱-۲۷. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2019-0062>
- [۴۲] Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (۲۰۱۹). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, ۳۶ (۳), ۳۵۰-۳۶۶. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- [۴۳] Bulović, V., & Čović, Z. (۲۰۲۰). The impact of digital transformation on sustainability in fashion retail. Paper presented at the ۲۰۲۰ IEEE ۱۸th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY). DOI: ۱۰.۱۱۰۹/SISY۰۰۰۰۰۰۰۰,۲۰۲۰,۹۲۱۷۰۸۷
- [۴۴] Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., & De Marco, M. (۲۰۱۹). Technology adoption for the integration of online-offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2018-0270>
- [۴۵] Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M.-E., Cordente-Rodríguez, M., & Gómez-Borja, M. Á. (۲۰۲۱). Active participation of e-consumer: A qualitative analysis from fashion retailer perspective. *Sage Open*, ۱۱ (۱), ۲۱۵۸۲۴۴۰۲۰۹۷۹۱۷۰. <https://doi.org/10.1177/2158244020979179>
- [۴۶] Reinartz, W., & Imschloß, M. (۲۰۱۷). From point of sale to point of need: How digital technology is transforming retailing. *NIM Marketing Intelligence Review*, ۹ (۱), ۴۲-۴۷.
- [۴۷] Khan, S., & Tariq, M. U. (۲۰۲۱). Harnessing IOT advantages in the disruptive era: UAE retail industry. *Academy of Entrepreneurship Journal*, ۲۷, ۱-۱۳.
- [۴۸] Alimohammadlou, M., & Bonyani, A. (۲۰۲۰). A decision framework for supplier selection under a fuzzy environment. *Modern Researches in Decision Making*, ۰(۴), ۱۱۹-۱۴۳.
- [۴۹] Salsabil, M., Rafiei Atani, A. O., & Bonyadi Naeini, A. (۲۰۲۲). Explaining the consumer decision-making model based on cognitive and behavioral sciences using the Meta-synthesis method. *Modern Research in Decision Making*, 7(۲), ۸۸-۱۰۹. <https://doi.org/10.24776/291140172457>