

Explaining the development strategies of the digital organizational culture in order to reduce the withdrawal behaviors of the employees of the Ministry of Sports and Youth

Ebrahim Safari Nodeh: PhD student, sports management, Gorgan branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran. safari_e@yahoo.com

Tahereh Behelkeh: Assistant Professor, Sports Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran (Corresponding author). taheberhelekeh@gmail.com

Zeinolabedin Fallah: Associate Professor, Sports Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran. falah_z@yahoo.com

Mohammad Ali Nodehi: Assistant Professor, Sports Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran. nodehi_m@yahoo.com

Abstract

The purpose of the current research is to explain the strategies for developing a digital organizational culture to reduce employee withdrawal behaviors at the Ministry of Sports and Youth. This research is mixed in terms of practical purpose, using a descriptive-survey data collection method and a research approach. The qualitative part utilized the theme analysis method, while the quantitative part employed structural equation modeling. The statistical population for the qualitative part included academic professors specializing in organizational culture, digital culture, and organizational behavior in sports organizations, along with selected managers with over 5 years of management experience and master's or doctorate education, chosen through purposeful or theoretical sampling. The criteria for selection were a minimum of two research projects in the mentioned fields (18 people). In the quantitative part, the statistical population comprised all Ministry of Sports and Youth employees (901 people). Research tools included semi-structured interviews and questionnaires. The thematic analysis results indicated that digital culture, encompassing innovation, open culture, digital mindset, agility, flexibility, customer orientation, and data-driven decision-making, can influence employee withdrawal behaviors such as team, voluntary, job-related, and disciplinary behaviors. The quantitative results also demonstrated a good fit for the research model. Therefore, enhancing the role of new technologies in the organization, fostering a digital organizational culture, and managerial efforts to enhance digital performance can create a context for reducing withdrawal behaviors.

Keywords: Sports Organizations, Job Resignation, Digital Culture, Digital Organizational Culture, Employees, Ministry of Sports and Youth.

Received: 2023/06/06 ; Revised: 2023/07/20 ; Accepted: 2023/07/31 ; Published online: 2023/12/24

Article type: Research Article

Publisher: Qom Islamic Azad University

© the authors



تبیین راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال در جهت کاهش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان وزارت ورزش و جوانان

ابراهیم صفری نوده: دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. safari_e@yahoo.com
 طاهر بهلکه: استادیار، مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده مسئول). taherbehlekeh@gmail.com
 زین‌العابدین فلاح: دانشیار، مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. falah_z@yahoo.com
 محمدعلی نوده‌ی: استادیار، مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. nodehi_m@yahoo.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال در جهت کاهش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و براساس رویکرد پژوهش، آمیخته است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی متخصص در زمینه فرهنگ سازمانی، فرهنگ دیجیتال و رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی و همچنین مدیران منتخب سازمان‌های ورزشی که دارای سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال و تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بودند، می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری انتخاب شده‌اند. معیار انتخاب این افراد، انجام حداقل دو پژوهش در زمینه‌های عنوان شده بود (۱۸ نفر). در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود (۹۰۱ نفر). ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسشنامه بود. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که فرهنگ دیجیتال که شامل ایجاد نوآوری، فرهنگ باز، ذهنیت دیجیتال، چابکی و انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری و تصمیم‌گیری داده‌محور می‌باشد، می‌تواند بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان که شامل رفتارهای تیمی، داوطلبانه، مربوط به شغل و انضباطی است، تأثیرگذار باشد. نتایج بخش کمی نیز نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است؛ بنابراین، ارتقای جایگاه فناوری‌های نوین در سازمان و توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال و نیز اهتمام مدیران سازمانی در توسعه عملکرد دیجیتال می‌تواند زمینه کاهش رفتارهای کناره‌گیری را فراهم کند.

کلیدواژه‌ها: سازمان‌های ورزشی، کناره‌گیری شغلی، فرهنگ دیجیتالی، فرهنگ سازمانی دیجیتال، کارکنان، وزارت ورزش و جوانان.



مقدمه

از آنجاکه عضویت موضوعی محوری در حس تعلق به گروه‌های انسانی است، کناره‌گیری سازمانی می‌تواند حس افراد را نسبت به خودشان به‌عنوان عضوی از جامعه انسانی مختل کند (خالید^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). قصد کناره‌گیری از کار، به‌عنوان مشغول بودن ذهن کارکنان به اینکه در آینده نزدیک شغل خود را ترک خواهند کرد، تعریف شده است (جیان^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). در حوزه تحقیقات سازمانی، رفتار کناره‌گیری به‌عنوان اقداماتی برای ایجاد فاصله یا شکاف جسمی یا روانشناختی بین کارکنان و محیط کارشان تعریف شده است؛ به بیان دیگر، کناره‌گیری عبارت است از هرگونه رفتار هدفمند که توسط آن، کارمند تلاش می‌کند از کار یا نشان دادن تمایل و علاقه به کار یا سازمان خودداری نماید. کناره‌گیری از شغل، نوع خاصی از انصراف و مستلزم خروج فیزیکی از محل کار (مانند عدم حضور، تأخیر، ترک سازمان) و قصد اجتناب (عدم ارتباط یا پیوند روانشناختی) است (اسلیتر^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). رفتار کناره‌گیری می‌تواند باعث شود تا کارکنان نگرش‌ها، افکار و اقدامات خود را از رسالت و اهداف سازمان جدا کنند که این امر بر میزان درگیر شدن کارکنان در کار، اثر منفی خواهد گذاشت (فریس و همکاران، ۲۰۱۵). چنین وضعیتی موجب می‌شود تا کارکنان رفتارهای شهروندی خود در قبال سازمان را تعدیل نمایند. رفتارهای معمول شهروندی سازمانی در کسب‌وکار زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان در یک گروه جمع شوند تا به‌صورت منظم و دائم و یا موقتی و برای فعالیتی مشخص، با هم همکاری داشته باشند (کارپنتر^۴، ۲۰۲۱). رفتار کناره‌گیری از سوی کارکنان می‌تواند روحیه همکاری و تعاون بین کارکنان را به‌شدت کاهش دهد که این امر بر عملکرد شغلی کارکنان اثری منفی خواهد داشت (وو و همکاران، ۲۰۱۶).

با وجود این، با توجه به تغییرات مستمر و در حال تکامل عصر دیجیتال، امروزه منابع انسانی سازمان‌ها، منبع تعیین‌کننده و کلیدی سازمان‌ها تلقی می‌شود که عملکرد مؤثر و تعامل اثربخش آن در استفاده از فناوری و ترکیب آن با سایر منابع سازمان، به افزایش بهره‌وری، رشد فروش، سودآوری و بهبود گردش مالی و درگیری بیشتر در فعالیت‌های سازمانی در کارکنان منجر می‌شود (مقصود^۵، ۲۰۲۱). در این راستا، مسئولیت انطباق بهینه نیروی انسانی با تغییرات سازمانی، به‌خصوص تغییرات فناورانه در کارکرد فرآیندها، بر عهده واحد منابع انسانی سازمان‌هاست (هولمستروم^۶، ۲۰۲۱). در اینجا، مسئولیت تسهیل‌گری واحد مدیریت منابع انسانی برای انطباق کارکنان با تغییرات بر دو نوع است؛ یک نوع آن به مسائل نرم در پذیرش، همراهی و مشارکت کارکنان با تغییر و تحولات دیجیتال مربوط است، به این معنا که واحد منابع انسانی با طراحی و تدارک برنامه‌هایی به شیوه‌های مختلف، تفهیم‌سازی ضرورت همراهی کلیه کارکنان سازمان با تغییرات را یادآور می‌شود. نوع دیگر آن به بخش کاربری، سیستمی و سخت‌افزاری فرآیندها مربوط می‌شود. در واقع می‌توان گفت که واحد مدیریت منابع انسانی، از طریق همکاری مستمر با واحد فناوری اطلاعات و تحقیق و توسعه، نقش فراگیر و گسترده‌ای را در نیازسنجی و گزارش‌دهی دقیق از وضعیت استفاده از دستگاه‌ها، مراحل برنامه‌ریزی، پایلوت، ویژه‌سازی، پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های جدید دیجیتال در بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان ایفا می‌کند (بازیان و همکاران، ۱۴۰۰).

واقعیت این است که سازمان‌ها به زودی شاهد ورود نسل دیجیتال به فرآیندهای کاری خواهند بود و این رویداد پیش‌رو، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا آمادگی لازم برای پذیرش تغییر و عدم قطعیتی را بدست آورند که این نسل همزمان با ورود خود به سازمان، به همراه می‌آورد (گاپتا^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). شرط موفق پیمودن این مسیر، با به‌کارگیری ترکیب صحیحی از راهبردهای تعاملی و ابزارهای فناورانه محقق خواهد شد. این تأثیرهای گسترده، از یک‌سو انتظارات و خواسته‌های کارکنان را در فضای شغلی و سازمانی تغییر داده و

¹ Khalid

² Jian

³ Sliter

⁴ Carpenter

⁵ Maqsood

⁶ Holmström

⁷ Gupta

از سوی دیگر، برای مدیران انتظارات جدیدی در خصوص عملکرد کارکنان به وجود آورده است. انتظارات جدیدی که کارکنان از مدیران و سازمان خود دارند، به همه عواملی معطوف است که پیشرفت و رفاه آن‌ها را در مقایسه با شرایط گذشته بیشتر کند و آن را ارتقاء دهد. از سوی دیگر، مدیران نیز خواهان تطابق و سازگاری بیشتر و بهینه‌تر منابع انسانی و منابع فناورانه سازمان خود هستند. بدین ترتیب، مطابق با روندهای دیجیتال، سازمان‌ها به اصلاح و بازنگری کارکردهای کلیدی منابع انسانی، از جمله فرآیند انتخاب و استخدام (جذب)، مدیریت عملکرد و جبران خدمات (نگهداشت)، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه نیاز دارند (تایت، ۲۰۲۰). طبق مطالعات دانشگاه MIT بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند تا به جنبه‌های فرهنگ دیجیتالی در سازمانشان دست یابند (جانسون و همکاران^۱، ۲۰۲۰). در این خصوص، چن^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله خود بیان کرده‌اند که از دید ۳۳ درصد از آزمودنی‌ها، فرهنگ مهم‌ترین مانع کارآمدی دیجیتال است.

به بیان دقیق‌تر، فرهنگ سازمانی دیجیتال یکی از زیرساخت‌های اساسی و تعیین‌کننده مسیر حرکت سازمان‌ها به سمت تحولات دیجیتال است (سیاچو، ورنانتیس و تریچینا^۴، ۲۰۲۰). با وجود مسجّل شدن اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی در پیشبرد کارآمدتر تحولات دیجیتال، تاکنون در مطالعات مربوط به این حیطه، به اشاره‌ای کوتاه از ضرورت بازنگری در فرهنگ سازمانی یا توسعه فرهنگ دیجیتال بسنده شده است که این امر، از وجود شکاف نظری و پژوهشی در این حوزه موضوعی حکایت می‌کند. بنابراین انتظار می‌رود که یافته‌های این پژوهش بتواند راهگشای مسیری هموار طی ورود و حرکت موفقیت‌آمیز سازمان‌ها به سمت تحولات دیجیتال باشد. بنابراین، اگر فرهنگ سازمانی نادیده گرفته شود، شاهد بروز اختلال‌های زیادی در مسیر حرکت سازمان و اتلاف انرژی سازمانی خواهیم بود. زمانی که فرهنگ سازمانی دوستدار فناوری اطلاعات باشد، شانس بیشتری برای موفقیت وجود دارد. سازمان‌ها بدون آگاهی مناسب از فرهنگ سازمانی خود، با مشکلاتی مانند تزلزل عملکرد، از هم‌گسیختگی و تعارض سازمانی روبه‌رو می‌شوند. با شناخت فرهنگ سازمانی می‌توان از قوت‌های آن بهره بیشتری برد و تدابیر اصلاحی را برای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب به اجرا گذاشت. ایمران^۵ و همکاران (۲۰۲۲) فرهنگ سازمانی را از مهم‌ترین عوامل مشارکت شغلی کارکنان معرفی کرده‌اند. همچنین ویلسون^۶ و همکاران (۲۰۲۲)، دوئر^۷ و همکاران (۲۰۱۸)، زن^۸ و همکاران (۲۰۲۱)، استویانوف^۹ (۲۰۱۹) و گراف^{۱۰} (۲۰۲۳) فرهنگ سازمانی دیجیتال را از محرک‌های مهم در جذب کارکنان به توسعه سواد دیجیتال و بهبود عملکرد در ارائه خدمات آنلاین معرفی نموده‌اند. باین‌حال، در پژوهش‌های سازمانی در کشور توجه اندکی به موضوع رفتار کناره‌گیری سازمانی شده است و اغلب مطالعات انجام شده در این خصوص، در سازمان‌های غیرورزشی انجام پذیرفته که از آن جمله می‌توان به تحقیقات حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کرد. بی‌توجهی به موضوع رفتار کناره‌گیری سازمانی در مطالعات می‌تواند نتیجه این پیش‌فرض نادرست باشد که نادیده انگاشتن فرد در سازمان، به‌ویژه در مقایسه با هزاران رفتار منفی که فرد در محیط کار با آن مواجه می‌شود، بی‌اهمیت است. پژوهش‌های بی‌شماری در زمینه رفتارهای منفی کاری در سازمان صورت گرفته است و پژوهشگران گوناگون از مناظر مختلف، رفتار سازمانی مثبت و منفی را بررسی کرده‌اند، اما پژوهش‌های اندکی در رابطه با رفتار کناره‌گیری سازمانی و پیامدهای آن در سازمان، به‌خصوص در ایران، انجام شده است. تجربه‌های سازمانی نشان می‌دهد که پدیده رفتار کناره‌گیری از سوی دیگران، کارکنان یا گروه‌های منسجم، به‌خصوص در میان افراد تازه‌وارد، منجر به ایجاد احساسات ناخوشایند و سوءرفتارهای کاری در کارکنان سازمان

¹ Thite

² Johnson

³ Chen

⁴ Siachou, Vrontis & Trichina

⁵ Imran

⁶ Wilson

⁷ Duerr

⁸ Zhen

⁹ Stoyanov

¹⁰ Graf

می‌شود که سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. از سویی، توجه به کارکنان و در رأس آن، عملکرد شغلی آن‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های ورزشی، پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است (وو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲) و توسعه عملکرد شغلی آن‌ها (سیسلینسکی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳)، تعهد سازمانی کارکنان (راستیادی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳) و رضایت شغلی (ناناریان^۴ و همکاران، ۲۰۲۲) کارکنان سازمان‌های ورزشی، اهمیت ویژه‌ای در توسعه بهره‌وری و کارایی این سازمان‌ها دارد. چاتزیچیان^۵ و مالن^۵ (۲۰۲۳) معتقدند توجه به این عوامل در سازمان‌های ورزشی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و لذا، برنامه‌ریزی در جهت بهبود عملکرد و کاهش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. بنابراین بررسی عواملی مانند رفتار کناره‌گیری بین کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌تواند پیامدهای شغلی و رفتاری منفی و مخرب آن را کنترل کرده و کاهش دهد و نیز ارائه راهبردهای برون‌رفت و بهبود ساختار و فرهنگ سازمانی ممکن است زمینه بهبود و مشارکت شغلی بیشتر کارکنان را به همراه داشته باشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع و وجود خلاء علمی در این خصوص، هدف اصلی این تحقیق تبیین راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال در جهت کاهش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتارهای کناره‌گیری اشاره به مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان دارد، به‌گونه‌ای که آن‌ها بر سر کارشان حاضر می‌شوند، اما تصمیم گرفته‌اند مشارکت کمتری داشته باشند (ابراهیم و همکاران^۶، ۲۰۲۱). کارکنانی که به سازمانشان متعهد نیستند، با رفتارهای کناره‌گیری در تعامل می‌باشند. این کارکنان رفتارهایی برای اجتناب از موقعیت کار انجام می‌دهند، رفتارهایی که در نهایت ممکن است منجر به ترک سازمان شوند (فیضی و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین کناره‌گیری در محیط کار به‌عنوان یک مسئله اخلاقی مهم در سازمان‌ها مطرح شده و می‌تواند هنجارهای اخلاقی اجتماعی در سازمان را نقض کند و به کارکنان سازمان آسیب وارد نماید. بر این اساس، کناره‌گیری در محیط کار می‌تواند منجر به پیامدهای شغلی مخربی گردد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است. یکی از مهم‌ترین پیامدهای کناره‌گیری در سازمان، کاهش رفتارهای خلاقانه و نوآورانه کارکنان می‌باشد. چونگ^۷ (۲۰۱۸) در این خصوص بیان می‌کند زمانی که کارکنان احساس کنند مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند، نسبت به شغل و وظایف شغلی خود بی‌توجه شده و کمتر از روش‌های جدید برای حل مسائل کاری خود استفاده خواهند کرد که این امر می‌تواند منجر به کاهش خلاقیت فردی و سازمانی گردد. همچنین کناره‌گیری در سازمان، بر اقدامات دانشی کارکنان اثرگذار خواهد بود (جو^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). ژائو و همکاران^۹ (۲۰۱۶) در این زمینه بیان می‌کنند که تسهیم دانش، یکی از مهم‌ترین اقدامات در موفقیت هر سازمانی می‌باشد و کارکنان نقش مهمی در آن ایفا می‌نمایند. عواملی مانند کناره‌گیری در سازمان می‌تواند اثر منفی بر این فرآیند داشته باشد. کارکنان کناره‌گیری کرده به تلافی بی‌توجهی اعمال‌شده در قبال آن‌ها، از تسهیم دانش خود با دیگران پرهیز نموده و اصطلاحاً دانش موردنیاز کارکنان و سازمان را از دیگران پنهان می‌سازند که این امر می‌تواند اثرات مخربی بر یادگیری سازمانی داشته باشد (یان و همکاران، ۲۰۲۱). بااین‌حال، امروزه انسان و فناوری دیگر در فضاهای موازی زندگی نمی‌کنند، بلکه فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی به ابزاری کلیدی و کاربردی در برقراری ارتباط و تعامل افراد با یکدیگر تبدیل شده است. این تغییر در نحوه تعامل‌ها و ارتباط‌ها در سازمان‌ها و جوامع، به ایجاد و توسعه ابعاد فرهنگی جدیدی منجر شده است که می‌توان مجموعه آن را فرهنگ دیجیتال نامید. فرهنگ سازمانی دیجیتال، مجموعه‌ای از

¹ Wu

² Cieśliński

³ Rustiadi

⁴ Nanariain

⁵ Chatzigianni & Mallen

⁶ Ibrahim

⁷ Chung

⁸ Jo

⁹ Zhao

مفروضات مشترک و درک کلی درباره شیوه‌های سازمانی در بستر دیجیتال است؛ واقعیتی که فاصله بار معنایی فیزیکی و مجازی را تا حد زیادی کاهش داده و در مواقعی هیچ تفاوتی میان آن‌ها قائل نمی‌شود. افرادی که در سازمان‌های مجازی به فعالیت‌های شغلی خود می‌پردازند دیگر در واقعیت مجازی زندگی نمی‌کنند، بلکه از طریق سیستم‌های ارتباطی مجازی مثل برنامه‌های کنفرانس ویدئویی، در واقعیت حقیقی کارهایشان را پیش می‌برند (اسنایدر^۱، ۲۰۱۵). به عقیده کاستل (۱۹۹۶) ما در آستانه رسیدن به فرهنگ واقعیت مجازی هستیم و به‌سوی یکپارچه‌سازی فناوری و انسان‌ها، برای تأثیرگذاری بر فرهنگ‌های اجتماعی فعلی، حرکت می‌کنیم. فرهنگ سازمانی دیجیتال، یعنی پذیرش تحولات دیجیتال و استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده، اینترنت اشیا، تعامل چندگانه با مشتری و رایانش ابری (یوسفی و همکاران، ۲۰۲۱).

سؤالات پژوهش

۱. آیا با مفهوم فرهنگ سازمانی دیجیتال آشنایی دارید؟
۲. آیا با مصادیق رفتارهای کناره‌گیری از کار کارکنان در وزارت ورزش و جوانان آشنایی دارید؟ نام ببرید؟
۳. به نظر شما، فرهنگ سازمانی دیجیتال می‌تواند از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان پیشگیری نماید؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و براساس رویکرد پژوهش، آمیخته است. در مرحله اول، برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد، چراکه مصاحبه‌ها در قالب متن درآمد و مضامین آن‌ها استخراج گردید. از سوی دیگر، برخی از کدهای استخراج‌شده، از متن مبانی نظری استخراج گردید و مکمل نتایج مصاحبه‌ها بود؛ به همین خاطر از تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش در بخش کیفی، شامل سؤالات باز مصاحبه بود.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی متخصص در زمینه فرهنگ سازمانی، فرهنگ دیجیتال و رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی (معیار انتخاب این افراد، انجام حداقل دو پژوهش در زمینه‌های عنوان شده بود) و همچنین مدیران منتخب سازمان‌های ورزشی که دارای سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال و تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بودند، می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری انتخاب شده‌اند. ابتدا فهرستی از جامعه آماری تهیه گردید (۳۶ نفر) و با آن‌ها مکاتباتی صورت گرفت. قبل از شروع مصاحبه، سؤالات مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق شبکه‌های اجتماعی (تلگرام، ایتا و واتساپ) و ایمیل ارسال شد و با گرفتن وقت قبلی، زمان مصاحبه مشخص گردید و با افرادی که اعلام رضایت می‌نمودند، به ترتیب لیست، مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها در برخی موارد به صورت حضوری در محل کار آن‌ها و در بیشتر موارد به دلیل دوری مسافت و شیوع کرونا، به صورت تلفنی و آنلاین انجام شد. مدت زمان انجام مصاحبه از ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. ملاک اتمام مصاحبه‌ها، رسیدن به اشباع نظری بود. از این رو، با ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد. جهت بررسی روایی، از قابلیت باورپذیری (تأیید فرآیند پژوهش توسط ۷ متخصص)، انتقال‌پذیری (نظرات ۳ متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند) و تأییدپذیری (ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها) استفاده گردید. به منظور سنجش پایایی، از مطالعه حسابرسی فرآیند (در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور) و توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه) استفاده گردید که تعداد کل کدها: ۶۶، تعداد کل توافقات: ۲۸، تعداد کل عدم توافقات: ۸ و پایایی بین دو کدگذار: ۸/۸۴٪ و بیشتر از ۶۰٪ بدست آمد و تأیید شد.

^۱ Snyder

مراحل تحلیل مضمون

فرآیند تحلیل مضمون براساس ۶ مرحله براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد.

گام اول: آشنا شدن با داده‌ها

در این مرحله، داده‌های اولیه پژوهش از طریق مطالعه مبانی نظری و پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه طراحی مدل نقش فرهنگ دیجیتال در اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان سازمان‌های ورزشی، گردآوری و شناخت اولیه با داده‌ها حاصل گردید. در ادامه، با انجام مصاحبه با ذینفعان، شناخت جامع‌تری از دید این افراد حاصل شد.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

در این مرحله، بعد از انجام مصاحبه و ثبت و ضبط آن، کدهای اولیه (مضامین اولیه) استخراج گردید (۱۵۵ کد اولیه).

گام سوم: جست‌وجو و شناخت مضامین

در این مرحله، فهرستی از مضامین اولیه تهیه گردید و مضامین با تکرار (فراوانی) بیشتر مشخص شد و از نظر نگارشی، اصلاحاتی در مضامین صورت گرفت (۳۲ مضمون پایه).

گام چهارم: ترسیم شبکه مضامین

در این مرحله، مضامین پایه در گام سوم، با یکدیگر تلفیق شدند و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل دادند (۱۰ مضمون سازمان‌دهنده).

گام پنجم: تحلیل شبکه مضامین

در این مرحله، شبکه مضامین شکل می‌گیرد، به نحوی که مضامین سازمان‌دهنده با یکدیگر تلفیق می‌شوند و مضامین فراگیر را شکل می‌دهند. بنابراین شاکله مضامین تشکیل می‌شود.

گام ششم: تدوین گزارش

نهایتاً بعد از تشکیل شبکه مضامین، این شبکه تفسیر و گزارش می‌گردد.

نوع تحقیق در بخش کمی، توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش، شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. تعداد کارکنان شاغل در این وزارتخانه براساس گزارش معاونت نیروی انسانی وزارت ورزش و جوانان، حدود ۹۰۱ نفر کارمند رسمی و قراردادی می‌باشد. از جامعه مذکور تعداد ۲۶۹ نفر براساس جدول مورگان برآورد گردید. روش نمونه‌گیری، تصادفی در دسترس بود و پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و مجازی توزیع گردید و نهایتاً تعداد ۲۵۵ پرسشنامه صحیح عودت داده شد. شاخص آزمون KMO، کفایت نمونه‌گیری را می‌سنجد که مقدار ۰/۷۵ برای این آزمون بدست آمد. ابزار پژوهش، پرسشنامه است که بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری، تدوین شد که شامل ۲۲ گویه و در قالب دو مؤلفه اصلی (فرهنگ دیجیتال و اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان)، به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) تدوین گردید. روایی صوری (ظاهری) با نظرسنجی از ۸ نفر از اساتید تأیید گردید. روایی محتوا نیز با فرم‌های روایی سنجی CVI و CVR تأیید شد (بیش از ۰/۷۹) و روایی سازه با استفاده از روایی همگرا و واگرا با نرم‌افزار PLS سنجیده و تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در نرم‌افزار PLS تأیید گردید. همچنین از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، از فراوانی و درصد فراوانی برای بیان ویژگی‌های دموگرافیک پژوهش استفاده گردید. از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی و یا غیرطبیعی بودن) و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴ و Smart PLS نسخه ۴/۰ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر، در جدول (۱) به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱- توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه
P1	زن	۴۰	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P2	مرد	۴۵	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P3	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر
P4	مرد	۳۹	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P5	مرد	۵۴	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P6	مرد	۳۷	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P7	مرد	۳۳	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P8	زن	۳۶	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P9	مرد	۴۴	دکتری	مدیر
P10	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد	مدیر
P11	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر
P12	مرد	۳۸	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P13	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد	مدیر
P14	مرد	۴۲	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P15	مرد	۳۵	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P16	مرد	۴۹	دکتری	مدیر
P17	زن	۳۸	دکتری	استاد مدیریت ورزشی
P18	مرد	۵۷	دکتری	استاد مدیریت ورزشی

تحلیل مضمون

نتایج حاصل از ۱۸ مصاحبه که تا حد اشباع نظری ادامه یافت، از طریق تحلیل مضمون، در قالب دو مؤلفه کلی (مضمون فراگیر) فرهنگ دیجیتال و اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان تدوین گردید. در جدول‌های (۲) و (۳)، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه فرهنگ دیجیتال و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان، آمده است.

جدول ۲- تحلیل مضمون فرهنگ دیجیتال

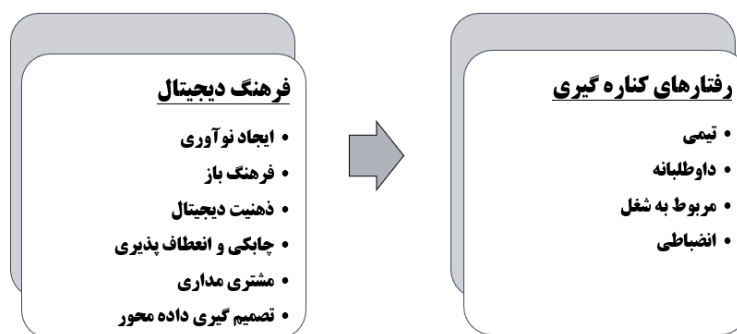
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان
ایجاد نوآوری	جستجوی ایده‌های جدید	P2, P8, P11, P12
	ساختار شکنی	P3, P5, P7
	رفتارهای حامی ریسک‌پذیری	P2, P4, P5, P6, P17
	تفکر مبتنی بر خلاقیت و نوآوری	P1, P3, P6, P18
فرهنگ باز	میزان ارتباط با سازمان‌ها و گروه‌های خارج از سازمان	P1, P3, P4
	میزان ارتباط با مشتریان (ارباب رجوعان)	P2, P4, P6, P15
	میزان ارتباط با تأمین‌کنندگان	P2, P3, P5, P13
ذهنیت دیجیتال	ارائه راهکار برای مشکلات سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال	P1, P2, P18
	ارائه پیشنهاداتی به سازمان مبتنی بر فناوری دیجیتال به منظور بهبود بهره‌وری	P2, P3, P6, P12
	میزان تطابق سازمان با نیاز روز مشتریان	P3, P7, P8, P17
چابکی و انعطاف‌پذیری	میزان تطابق سازمان با فناوری‌های نو ظهور	P1, P2, P4, P16
	سرعت در تصمیم‌گیری‌ها	P2, P3, P5, P15
	سرعت سازمان در جذب منابع انسانی توانمند در زمینه دیجیتال	P1, P3, P6, P10, P18
	سرعت سازمان در استفاده از فناوری‌های دیجیتال	P1, P3, P5, P16
مشتری‌مداری	استفاده از ظرفیت‌های دیجیتالی برای برقراری ارتباط با مشتریان (ذینفعان سازمان‌های ورزشی)	P1, P2, P4, P7, P12
	ایجاد پایگاه مشتریان (دریافت‌کنندگان خدمات) با تکیه بر دیجیتال	P1, P6, P7, P11
	برقراری ارتباط دوسویه با مشتریان	P1, P2, P4, P9, P17
تصمیم‌گیری داده‌محور	استفاده از داده‌ها به منظور افزایش اعتبار تصمیم‌ها	P1, P3, P4, P18
	جمع‌آوری داده‌ها با تکیه بر فناوری دیجیتال	P1, P7, P17

نتایج تحلیل مضمون فرهنگ دیجیتال نشان داد که ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۹ مضمون پایه وجود دارد (جدول ۲).

جدول ۳- تحلیل مضمون رفتارهای کناره‌گیری کارکنان

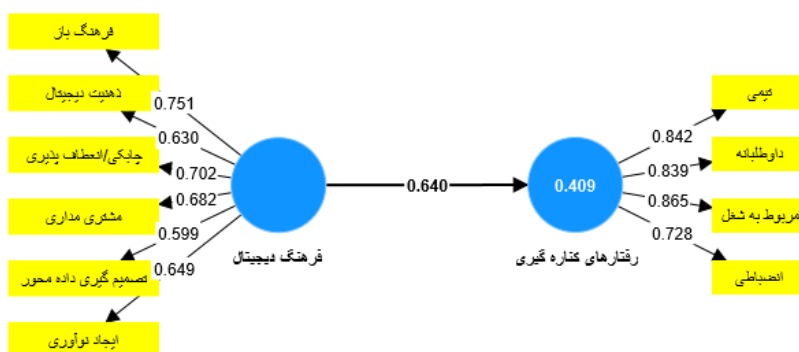
کد مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
P2, P5, P6, P13	اجتناب از همکاری با سایر همکاران	تیمی
P6, P7, P9, P14	اجتناب از تسهیم دانش	
P10, P11, P15	اجتناب از رفتار شهروندی سازمانی	داوطلبانه
P1, P2, P5, P13	اجتناب از خلاقیت در کار	
P6, P8, P15	اجتناب از پاسخگویی به ارباب رجوع	مربوط به شغل
P2, P4, P6, P16	بی‌توجهی به شغل و وظایف شغلی	
P1, P3, P17	انجام امور شغل دیگر در زمان کار	
P2, P4, P6, P16	غیبت	انضباطی
P3, P6, P8, P14	تأخیر در محل کار	
P1, P10, P11, P15	وب‌گردی (فضای مجازی)	
P2, P4, P6, P13	عدم حضور در جلسات	
P2, P5, P6, P13	استراحت‌های طولانی	

نتایج تحلیل مضمون رفتارهای کناره‌گیری کارکنان نشان داد که ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲ مضمون پایه وجود دارد (جدول ۳). نتایج حاصل از ادغام نیز نشان داد که مضامین برآمده از روش تحلیل مضمون در این پژوهش با مبانی نظری و پژوهشی همسو می‌باشد (جدول‌های ۲ و ۳). بنابراین با توجه به نتایج بخش کیفی، مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت. شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



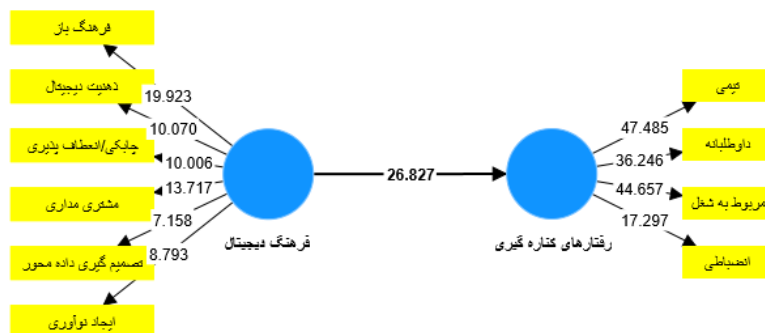
شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که فرهنگ دیجیتال که شامل ایجاد نوآوری، فرهنگ باز، ذهنیت دیجیتال، چابکی و انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری و تصمیم‌گیری داده‌محور می‌باشد، می‌تواند بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان که شامل رفتارهای تیمی، داوطلبانه، مربوط به شغل و انضباطی است، تأثیرگذار باشد. به‌منظور اطمینان از یافته‌های بخش کیفی، در بخش کمی، این مدل در جامعه بزرگ‌تری مورد آزمون قرار گرفت. از این رو، به‌منظور بررسی مدل پژوهش در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. شکل (۲) مدل پژوهش در حالت ساختاری و شکل (۳) مدل پژوهش در حالت ضرایب تی را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش

مدل معادلات ساختاری دقیقاً مشابه مدل بخش کیفی طراحی و اجرا گردید. نتایج شکل (۲) (مدل ساختاری) نشان داد که بارهای عاملی بر روی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ می‌باشد و ضرایب مسیر بین متغیرها قابل قبول است، چراکه نتایج شکل (۳)، مقدار ضرایب را تأیید می‌نماید (بیشتر از ۱/۹۶).



شکل ۳- ضرایب تی مدل

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری t یا همان مقادیر t-values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه، تأیید روابط در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. با توجه به نتایج مدل پژوهش، مشخص گردید که تمامی روابط موجود در مدل دارای میزان ضریب تی معناداری می‌باشند که نشان‌دهنده معنادار بودن تأثیر میان روابط است. بنابراین، رابطه فرهنگ دیجیتال با رفتارهای کناره‌گیری کارکنان با ضریب تی ۲۶/۸۲۷ معنی‌دار می‌باشد و تأیید می‌گردد. جدول (۴) نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل فوق را نشان می‌دهد.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل پژوهش

رفتارهای کناره‌گیری	فرهنگ دیجیتال	
۰/۸۱	۰/۷۵	آلفای کرونباخ
۰/۷۷	۰/۷۹	پایایی ترکیبی
۰/۵۸	۰/۶۶	روایی همگرا
۰/۴۱	-	R²
۰/۵۸	-	Q²
۰/۶۴	-	GOF

نتایج مربوط به شاخص‌های برازش پژوهش نشان داد که مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها، بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش مشخص نمود که میزان روایی همگرا برای تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از سطح معیار ۰/۵ است که نشان‌دهنده مناسب بودن میزان روایی همگرای پژوهش می‌باشد. روایی واگرا در پژوهش حاضر نیز در قالب ماتریس مؤلفه در مؤلفه، مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین مطابق با شکل (۲) تمامی بارهای عاملی مربوط به مؤلفه‌های پژوهش، بیش از ۰/۴ می‌باشند، که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. با توجه به سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای R^2 معرفی شده‌اند، برای متغیر وابسته پژوهش (رفتارهای کناره‌گیری کارکنان) متوسط می‌باشند. همچنین با توجه به سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۲ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Q^2 معرفی شده‌اند و در متغیر وابسته مقدار بیشتر از ۰/۳۲ بدست آمد، نشان از مناسب بودن این شاخص دارد. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۲ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای **GOF** معرفی شده‌اند و در مؤلفه رفتارهای کناره‌گیری کارکنان مقدار بیشتر از ۰/۳۲ بدست آمد، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. بنابراین مشخص گردید که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و می‌توان نتیجه‌گیری نمود که ایجاد فرهنگ دیجیتال، نقش مثبتی در اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان می‌تواند داشته باشد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل نقش فرهنگ دیجیتال در اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان وزارت ورزش و جوانان، طراحی و اجرا گردید. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که فرهنگ دیجیتال که شامل ایجاد نوآوری، فرهنگ باز، ذهنیت دیجیتال، چابکی و انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری و تصمیم‌گیری داده‌محور می‌باشد، می‌تواند بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان که شامل رفتارهای تیمی، داوطلبانه، مربوط به شغل و انضباطی است، تأثیرگذار باشد. در زمینه ایجاد نوآوری، تانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۲) و هوساین و همکاران^۲ (۲۰۲۲) معتقدند که تلاش برای توسعه نوآوری و ایجاد فرهنگ نوآوری به‌ویژه در حوزه ارائه خدمات دیجیتال، می‌تواند انگیزه لازم برای بهبود عملکرد و ارائه ایده‌های نوآورانه را فراهم کند و زمینه بهبود عملکرد و تلاش برای ابراز وجود در برنامه‌های سازمانی را فراهم آورد و لذا می‌تواند باعث کاهش رفتارهای کناره‌گیری در کارکنان شود. با این حال، نوآوری سازمانی به‌وجودآورنده فرآیند نوآوری در سازمان و حامی ایجاد ارزش و افزایش اعتماد کارکنان است؛ سازمانی که نتواند نیروی انسانی متخصص خود را حفظ کند، در اندک زمانی مغلوب سازمان‌هایی خواهد شد که در به‌کارگیری نوآوری سازمانی قدرت داشته و از کارکنان متعهد برخوردارند (کونوپیک^۳، ۲۰۲۲). در فرآیند نوآوری دیجیتال در برنامه‌های رسانه‌ای سازمان، ایجاد یک محیط نوآورانه و دانش و توانایی‌های حرفه‌ای برای حمایت از فعالیت‌ها، موردنیاز است و فرهنگ نوآورانه و حمایتی، تأثیر قابل‌توجهی بر نوآوری دیجیتال سازمانی دارد. با این حال، زمینه‌سازی برای توسعه نوآوری دیجیتال می‌تواند زمینه به‌کارگیری حداکثری نیروی انسانی در سازمان را به همراه داشته باشد و رفتارهای کناره‌گیری آنان را به حداقل برساند. از طرفی، فعالیت‌های رسانه‌ای سازمان، محیطی پویا و جذاب است و انگیزه یادگیری و ابراز وجود در این محیط می‌تواند زمینه کاهش رفتارهای کناره‌گیری را به همراه داشته باشد (گانسالوس و همکاران^۴، ۲۰۲۲).

فرهنگ باز در دنیای دیجیتال، زمینه بهره‌گیری از همه ظرفیت‌های نیروی انسانی و تمام سلائق و عقاید را در سازمان فراهم می‌کند. فرهنگ باز دیجیتال در سازمان به‌منظور بهبود عملکرد مجازی و دیجیتال، مورد توجه و علاقه بسیاری از پژوهشگران بوده است. براساس نظریه‌های اجتماعی فناوری می‌توان گفت که فضای دیجیتال می‌تواند منجر به ایجاد فضای یادگیری در سازمان شود و افراد را علاقه‌مند به همکاری در برنامه‌های مجازی سازمان نماید. این فضا می‌تواند زمینه انتقال دانش را فراهم کرده و زمینه ایجاد گروه‌های کاری دیجیتال را فراهم آورد. در عین حال، رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها برای این ساخته شده‌اند که جامعه‌ای از کارمندان ایجاد شود تا فرآیند تصمیم‌گیری را با هم دنبال کنند. این شبکه‌ها برای کارکنان پلی را ایجاد می‌کنند که افرادی که از هم دور بوده‌اند، به هم متصل شوند. در این صورت نه تنها مشارکت افزایش پیدا می‌کند، بلکه افراد می‌توانند در عملکرد، فرهنگ و ارزش‌های سازمان هم درگیر شوند (میشل و همکاران، ۲۰۱۵).

براساس نظریه استفاده و رضامندی نیز می‌توان گفت ذهنیت دیجیتال از جمله پیامدهای استفاده و رضایت‌مندی از دنیای دیجیتال است (ونگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ دیجیتال همانند فرهنگ عمومی که فرهنگ غالب است، تحت تأثیر تغییرات مداوم می‌باشد که این تغییرات برای پایداری ارزش دنیای دیجیتال ضروری است. همچنین کارکنان در سازمان می‌توانند کارهایی در فضای دیجیتال انجام دهند که در دنیای واقعی قادر به انجام آن نیستند. اجرای استراتژی‌های دیجیتال

¹ Tang

² Hussain

³ Konopik

⁴ Gonçalves

⁵ Wong

و تحولات دیجیتالی در سازمان‌ها می‌تواند موجب ایجاد فرهنگ دیجیتال شود که باعث قدرت بخشیدن به برنامه‌های دیجیتالی شده در برنامه‌ها و ارائه خدمات می‌شود که این امر اجرای بهتر اقدامات عملیاتی را ممکن می‌سازد. در شرایط کنونی، دگرگونی‌های منتج از تحولات فناوری اطلاعات که از آن به‌عنوان تحول دیجیتالی یاد می‌شود، تأثیر قابل توجهی بر بهبود ذهنیت دیجیتال گذاشته است و به‌واسطه این بهبود ذهنیت و نگرش در مورد برنامه‌های دیجیتال، می‌توان در سازمان همگرایی ایجاد کرد و به بهبود عملکرد کاری و کاهش رفتار کناره‌گیری کمک نمود.

تصمیم‌گیری داده‌محور از جمله ابعاد مدل نقش فرهنگ دیجیتال در اجتناب از رفتارهای کناره‌گیری کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. در این راستا، حرکت و التزام مدیریت و کارکنان به توسعه برنامه‌های رسانه‌ای و بهبود تجهیزات فناورانه سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان براساس فناوری اطلاعات، تشویق و ترغیب کارکنان برای حضور فعال در فعالیت‌های رسانه‌ای سازمان، می‌تواند زمینه بهبود فرهنگ دیجیتال به‌منظور کاهش رفتار کناره‌گیری کارکنان را به همراه داشته باشد. باین‌حال، تیواری^۱ (۲۰۲۲) و هفسیلد^۲ و همکاران (۲۰۲۲) اذعان کردند که توسعه فعالیت‌های داده‌محور می‌تواند زمینه بهبود عملکرد و فعالیت‌های سازمانی را به همراه داشته باشد.

به‌طورکلی، اصلی‌ترین نقش تسهیل‌کننده‌ای که بسترهای فرهنگی دیجیتال در آماده‌سازی فضای ذهنی و ادراکی کارکنان در سازمان ایفا می‌کنند، فراهم ساختن شرایط کاری مناسب برای همراهی اثربخش‌تر کارکنان با تحولات سازمانی عصر دیجیتال و در پی آن، بهره‌وری سرمایه انسانی، مالی و اقتصادی است. این تئوری با لزوم اهمیت فرصت‌دهی به افراد برای انطباق تدریجی با تغییرات دیجیتال در سازمان در بستر همراه‌سازی و مؤلفه مشارکتی و نیز لزوم اهمیت مشارکت دادن کارکنان در روند طراحی و ویژه‌سازی سیستم‌های جدید دیجیتال برای حفظ تعهد و افزایش پذیرش آن‌ها، هماهنگی و مطابقت دارد. باین‌حال، به‌منظور همراه‌سازی ادراک، نگرش و ذهنیت کارکنان با تغییر و تحولات دیجیتال، پیشنهاد می‌شود که این آگاهی‌بخشی و تفهیم‌سازی صورت بگیرد که کارکنان، کارشناسان و معاونان واحدهای مختلف سازمان‌های ورزشی، به توسعه فناوری نگاهی بلندپروازانه، رقابت‌جویانه و مطلق نداشته باشند، بلکه در هر مرحله خاص، از برنامه‌ریزی گرفته تا پیاده‌سازی و اجرای دستگاه‌ها، به زمینه، شرایط و اولویت‌های سازمان خود در مقاطع زمانی مختلف توجه ویژه کنند و آن را مبنای اصلی خود در توسعه تکنولوژیک سازمانشان قرار دهند. همچنین به‌منظور ارائه برنامه‌های حمایتی و کاهش رفتارهای کناره‌گیری، می‌توان با راه‌اندازی واحدی تحت عنوان واحد پشتیبانی نرم‌افزاری در سازمان، سؤال‌ها و اشکال‌های احتمالی کارکنان را در استفاده از سیستم‌های جدید و فرهنگ سازمانی دیجیتال به‌خوبی پوشش داد و آن‌ها را رفع و رجوع کرد تا از این طریق ترس، ابهام و نگرانی کارکنان برای استفاده از سیستم‌های جدید دیجیتال تا حد زیادی کاهش پیدا کند.

به‌منظور ایجاد فرهنگ باز در فرهنگ سازمانی دیجیتال و توسعه تصمیم‌گیری داده‌محور، می‌توان با همکاری شرکت‌های دیگری که از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک یا منابع انسانی دیجیتال استفاده می‌کنند، به معرفی مزایا، ترویج و اشاعه اپلیکیشن‌های منابع انسانی، در راستای توسعه فرهنگ‌سازی و سرمایه‌گذاری سیستم‌های منابع انسانی دیجیتال پرداخت. همچنین پیشنهاد می‌شود که با طراحی داشبورد مدیریتی، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سازمان به‌طور مستمر رصد و پایش شود، همسویی درونی و بیرونی آن‌ها نسبت به فرآیندهای کل سازمان به‌خوبی سنجیده شود و گپ‌های احتمالی یا بخش‌های ناکارآمدی از فرآیندها که خللی در روند اصلی فرآیندها ایجاد نمی‌کنند، حذف گردد. همچنین می‌توان با طراحی یک سیستم مدیریت دانش متصل به داشبوردهای مدیریتی، زمینه انتقال دانش و یادگیری سازمانی را فراهم نمود

¹ Tiwari

² Hafseld

و بدین طریق مانعی برای افزایش رفتارهای کناره‌گیری کارکنان در سازمان ایجاد کرد. در انتها، شایان ذکر است که نتایج این بررسی، تجربه کاری مناسب‌تری را در راستای استفاده از فناوری‌های دیجیتال در انجام بهینه وظایف کارکنان و مدیران فراهم می‌کند.

منابع

بازیان، زینب؛ پیران‌نژاد، علی؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی (نمونه‌کاوی: شرکت آسان‌پرداخت شهر تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ص ۹۷-۱۲۸. DOI: 10.22034/jhrs.2022.143767

حسن‌زاده، تورچ؛ سید دانش، سید یحیی؛ ایل‌بیگی، نوشین (۱۳۹۳). بررسی و تبیین رابطه بین استرس شغلی و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان اداره کل شیلات استان گیلان. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۶(۱۲)، ص ۱۱۳-۱۳۴. DOI:10.22067/pmt.v6i12.34008

Carpenter, N.C., Newman, D.A. & Arthur Jr, W. (2021). What are We Measuring? Evaluations of Items Measuring Task Performance, Organizational Citizenship, Counterproductive, and Withdrawal Behaviors. *Human Performance*, 34(4), p. 316-349.

Chatzigianni, E. & Mallen, C. (2023). Exploring Congruence in Global Sport Governance between Environmental Policy and Practice. *Sustainability*, 15(2), p.1462.

Chen, L., Tong, T.W., Tang, S. & Han, N. (2022). Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization. *Journal of Management*, 48(1), p.147-184.

Chung, Y.W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress and Coping*, 11, p. 1-14.

Cieśliński, W. & Tomanek, M. (2023). *Digital Models of Business Excellence Based on the Example of Sports Organizations*. In: Digital Business Models in Sport (pp. 62-85). Routledge.

Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H.T., Beimborn, D. & Weitzel, T. (2018). *What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies*. In Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.

Feizi, M., Soheili, S., Hasanzadeh, M. & Pakdel, A. (2012). Surveying the relationship between job stressors and withdrawal behaviors. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(9), p. 407-411.

Ferris, D.L., Lian, H., Brown, D.J. & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58, p. 279-297.

Gonçalves, D., Bergquist, M., Alänge, S. & Bunk, R. (2022). How digital tools align with organizational agility and strengthen digital innovation in automotive startups. *Procedia Computer Science*, 196, p.107-116.

Graf, A., Müller, L., Waltermann, H., Zimmer, F. & Hess, T. (2023). *Exploring Digital Transformation's Impact on Organizational Identity with an Archetype Framework*. In: Bui, Tung X.; Sprague, Ralph Jr. (Hg.): Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences.

Gupta, M., George, J.F. & Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: an empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, p.13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.006>

Hafseld, K.H., Hussein, B. & Rauzy, A.R. (2022). Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study. *Procedia Computer Science*, 196, p. 910-919.

Holmström, J. (2021). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65(3), p. 329-339.

Hussain, M. & Papastathopoulos, A. (2022). *Organizational readiness for digital financial innovation and financial resilience*. *International Journal of Production Economics*, 243, p.108326.

Ibrahim, R.I.M., Emeagwali, O.L. & Akkaya, M. (2021). *The mediating role of workplace flourishing on the causal link between linguistic ostracism and withdrawal behavior*. *Kybernetes*.

Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F. & Zahid, H. (2022). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. *Journal of Public Affairs*, 22, p. e2717.

Jian-ju, W.A. N.G., Jun, Y.A.N.G. & Zhi-hua, D.E.N.G. (2021). Research on the Influence Mechanism of Followership Prototype-Trait Matching on Employees' Following or Withdrawal Behaviors. *Journal of Guizhou University of Finance and Economics*, 39(02), p. 62.

Jo, Y. & Lee, D. (2022). Activated at home but deactivated at work: How daily mobile work leads to next-day psychological withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), p.1-16.

Johnson, R.D., Stone, D.L. & Lukaszewski, K.M. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), p. 40-52.

Khalid, S.A., Rahman, N.A., Noor, A.N.M. & Shahrudin, M.R. (2021). A Conceptual Paper on the Role of Cohesion as a Moderator on the Relationship between Citizenship Behavior and Withdrawal Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), p. 381-391. **DOI:**10.6007/IJARBS/v11-i9/10819

Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N. & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), p.100019.

Maqsood, A., Abbas, J., Rehman, G. & Mubeen, R. (2021). The paradigm shift for educational system continuance in the advent of COVID-19 pandemic: mental health challenges and reflections, Current. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2(2021), p. 100011.

Michelle, M. & Maresh-Fuehrer, R.S. (2015). Social media mapping innovations for crisis prevention, response, and evaluation. *Computers in Human Behavior*, 54(6).

Nanariain, D., Sanusi, A. & Supriadi, B. (2022). The Urgency of Job Motivation and Job Satisfaction for Members of Papua Sports Organizations. *East African Sch J Econ Bus Manag*, 5(7), p.128-133.

Rustiadi, T., Castyana, B. & Putri, D. (2023). *Identification Factors Affected Sport Organization's Transparency in Central Java Province*. In: Proceedings of the 6th International Seminar on Public Health and Education, ISPHE 2022, 29 June 2022, Semarang, Central Java, Indonesia.

Siachou, E., Vrontis, D. & Trichina, E. (2020). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124(3), p. 408-421

Sliter, M., Sliter, K. & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), p.121–139.

Snyder, K. (2015). Exploring Digital Culture in Virtual Teams: Implications for Leading and Developing Distributed Organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 12(3), p. 211-233.

Stoyanov, I. (2019). Opportunities and challenges for digital organizational culture construction. *International Journal of Information Technologies & Knowledge*, 13(2), p.114-122.

Tang, H., Yao, Q., Boadu, F. & Xie, Y. (2022). Distributed innovation, digital entrepreneurial opportunity, IT-enabled capabilities, and enterprises' digital innovation performance: a moderated mediating model. *European Journal of Innovation Management*, 26(3).

Thite, M. (2020). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, DOI:10.1080/13678868.2020.1842982

Tiwari, S.P. (2022). Organizational Competitiveness and Digital Governance Challenges. *Archives of Business Research*, 10(3).

Wilson, C. & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), p.101681.

Wong, S.I., Solberg, E. & Traavik, L. (2022). Individuals' fixed digital mindset, internal HRM alignment and feelings of helplessness in virtual teams. *Information Technology & People*. DOI:10.1108/ITP-04-2021-0310

Wu, C., Liu, J., Kwan, H.K. & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101, p. 362–378.

Wu, J., Inoue, Y., Filo, K. & Sato, M. (2022). Creating shared value and sport employees' job performance: The mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), p. 272-291.

Yan, Z., Mansor, Z.D., Choo, W.C. & Abdullah, A.R. (2021). Mitigating effect of psychological capital on employees' withdrawal behavior in the presence of job attitudes: Evidence from five-star hotels in Malaysia. *Frontiers in psychology*, Vol.12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617023>

- Yoosefi Lebni, J., Abbas, J., Moradi, F., Salahshoor, M.R., Chaboksavar, F. & Irandoost, S.F. (2021). How the COVID-19 pandemic effected economic, social, political, and cultural factors: A lesson from Iran. *International Journal of Social Psychiatry*, 67(3), p. 298-300.
- Zhao, H., He, P., Sheard, G. & Pei, W. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, p. 84-94.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M. & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), p.720.