



Presenting a digital resilience model for government employees with an organizational culture approach in the National Oil Fields Company of the South

Mostafa Khansari¹, Dariush Bodaghi^{*1}, Mohammad Taheri Roozbahani¹, Ali Goodarzi²

1- Department of Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

2- Department of Management, Arvand International Branch, Islamic Azad University, (Abadan-Khorramshahr), Iran.

Abstract

The study was conducted with the aim of presenting a digital resilience model for government employees with an organizational culture approach in the National Oil Fields Company of the South using a mixed exploratory approach. In the qualitative stage, concepts were identified and extracted using the purposive sampling method and 13 semi-structured interviews with managers of the National Oil Fields Company of the South, and coded using the content analysis method at three levels of basic, organizing, and comprehensive themes. Then, a questionnaire was used to create agreement from the opinions of 10 experts from the National Oil Fields Company. In the quantitative part, the statistical population of the study was 10 managers and deputies of the National Oil Fields Company of the South. Finally, the final research model was drawn at four levels using interpretive structural modeling. According to the results, the dimensions of the fourth level are: organizational rejuvenation, governance of digital technologies, scientificization of employees is the most influential level that directly affects the third level, value creation and organizational cultures, support and participation, adaptation and adaptability are the most influential, other dimensions are: individual-psychological factors, assessment and monitoring of resilience, evolution and strategy of hearing voices, challenges and capacity of human resources.

Keywords: Resilience, digital, employees, government organizations, organizational culture, National Company of Southern Oil Fields

Citation:

Khansari, M. , Bodaghi, D. , Taheri Roozbahani, M. and Goodarzi, A. (2025). Presenting a digital resilience model for government employees with an organizational culture approach in the National Oil Fields Company of the South. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(3), 206-241.



ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ

سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

مصطفی خوانساری^۱، داریوش بداغی^{۱*}، محمد طاهری روزبھانی^۱، علی گودرزی^۲

۱- گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۲- گروه مدیریت، واحد بین‌المللی اروند، دانشگاه آزاد اسلامی، (آبادان - خرمشهر)، ایران.

چکیده

پژوهش با هدف ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب با رویکردی آمیخته اکتشافی انجام شده است. در مرحله کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و استفاده از ۱۳ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب مفاهیم شناسایی و استخراج گردید و با روش تحلیل مضمون در سه سطح مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر کدگذاری شد، سپس برای ایجاد توافق از نظر ۱۰ نفر از خبرگان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز در قالب پرسشنامه استفاده شده است. در بخش کمی جامعه آماری پژوهش مدیران و معاونین شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به تعداد ۱۰ نفر بود، در نهایت با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری مدل نهایی پژوهش در چهار سطح ترسیم گردید. مطابق نتایج ابعاد سطح چهارم عبارتند از: جوان‌سازی سازمانی، حکمرانی فناوری‌های دیجیتال، علمی‌سازی کارکنان تاثیرگذارترین سطح هست که به طور مستقیم بر روی سطح سوم تاثیر می‌گذارد، خلق ارزش و فرهنگ‌های سازمانی، حمایت‌گری و مشارکت، انطباق و سازگاری به عنوان تاثیرپذیرترین هستند، سایر ابعاد عبارتند از: عوامل فردی- روانشناختی، ارزیابی و پایش تاب‌آوری، تکامل و استراتژی شنیدن صداها، چالش‌ها و ظرفیت منابع انسانی.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری، دیجیتال، کارکنان، سازمان‌های دولتی، فرهنگ سازمانی، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

استناد:

خوانساری، مصطفی و بداغی، داریوش و طاهری روزبھانی، محمد و گودرزی، علی. (۱۴۰۴). ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۳)، ۲۴۱-۲۰۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵

<https://doi.org/JABM.3.2.15974.351256.3288>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۳، پیاپی ۲۹

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده‌گان



مقدمه

دیجیتال بر بخش‌های مختلف سازمان‌های دولتی اثر می‌گذارد. برای این مهم نیاز به گسترش فرهنگ دیجیتال است، فرهنگ دیجیتال فرهنگی است که تغییرات، نوآوری و بهبود مستمر را دربرمی‌گیرد، با تمایل به آزمایش، درس گرفتن از شکست‌ها و انطباق با فناوری‌های جدید و مدل‌های تجاری مشخص می‌شود (باریشیچ و همکاران، ۲۰۲۱).

تاب‌آوری دیجیتال یک دارایی شخصی پویا است که از طریق فعالیت‌های دیجیتال، مانند مشارکت در موقعیت‌ها و چالش‌های آنلاین رشد می‌کند؛ نه از طریق رفتارهای اجتنابی و ایمنی. تاب‌آوری دیجیتال بیش از آموختن، از راه تجربه به دست می‌آید و افزایش خودکنترلی و توانایی تشخیص اینکه چه چیزی مضر است و پاسخ مناسب در مقابل آن چیست، از جنبه‌های کلیدی تا باوری دیجیتال است. شورای اینترنت امن کودکان انگلستان در تعریف تاب‌آوری دیجیتال آورده است که «تاب‌آوری دیجیتال شامل توانایی درک این است که چه زمانی در معرض خطر دیجیتال هستید؛ دانستن اینکه اگر مشکلی پیش آمد چه کاری انجام دهید؛ از تجربیات آنلاین خود درس بگیرید و بتوانید پس از هر مشکل یا ناراحتی بهبود یابید (تقی زادگان، ۱۴۰۲). از آنجایی که، افراد انعطاف پذیر قادر هستند مشکلات را به یک فرصت تبدیل کنند (سانتورو و همکاران، ۲۰۲۱) بنابراین، سازمان‌ها باید برای تغییرات مستمر و غیرمنتظره آماده شوند و با آن سازگار شوند و به دنبال آن افراد منعطف می‌گردند (گیرش و همکاران، ۲۰۲۳).

از طرفی موضوعی که در سازمان‌ها بسیار مهم است، اهمیت فرهنگ در بکارگیری توانایی‌های افراد در سازمان غیر قابل انکار است، فرهنگ سازمانی، نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تأثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می‌گذارد. از آنجا که فرهنگ بر رفتار کارکنان تأثیر گذار است، با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان دست یافت. (مهدی و همکاران، ۱۴۰۱).

لذا انجام مطالعه پژوهشی در این زمان به منظور همسو نمودن فرهنگ سازمانی با تاب‌آوری دیجیتال کارکنان بیش از پیش ضروری است، ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی می‌تواند ضمن استمرار و پایایی فعالیت‌های سازمانی، اهداف اقتصادی را با اهداف فرهنگی، یکپارچه و سازگار نماید به نحوی که پیامدهای منفی ناشی از تاب‌آوری دیجیتال در سازمان‌های دولتی را حداقل و پیامدهای مثبت آن را حداکثر نماید. لذا انگیزه اصلی پژوهش، الگو برداری از مصادیق اقدامات تاب‌آوری دیجیتال در شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا و پیشینه پژوهش در قالب یک الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی بومی برای بهبود تصمیمات هیات مدیره شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و کمک به رفع برخی چالش‌های موجود در این حوزه می‌باشد.

از طرفی، پیچیدگی مسائل در دنیای امروز باعث شده است تا تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی به فعالیتی مهم و چالش‌برانگیز تبدیل شود؛ بنابراین با توجه به چالش‌های موجود در زمینه تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی، هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) می‌باشد.

همچنین بررسی‌ها و پیشینه کاوی‌های انجام گرفته در سایت‌های معتبر علمی کشور نشان داد تحقیق‌های انجام شده بیشتر به عوامل موثر بر تاب‌آوری شغلی انجام شده و تاکنون پژوهشی که به ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد

فرهنگ سازمانی در شرکت نفت پرداخته باشد یافت نشد، از این رو شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب برای اینکه بتواند یک الگوی تاب‌آوری دیجیتال را ارائه دهد، بایستی شرکت‌های مورد نظر موضوع تاب‌آوری دیجیتال را بررسی کنند و آن‌ها را کار کنند و مسائلی که باعث تاب‌آوری دیجیتال می‌شوند را حذف کنند. لذا در این پژوهش در جستجوی الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی هستیم و سوال اصلی این پژوهش عبارت است از: الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی چگونه می‌باشد؟

پیشینه تحقیق

تاب‌آوری دیجیتال کارکنان

تاب‌آوری منابع انسانی که به عنوان یک نیروگاه بالقوه در سازمان شناخته شده است، با تأثیرات متعددی از فرهنگ، معنویت، فساد، دوست‌گرایی و موارد مشابه را می‌یابیم که بر این نیروگاه بالقوه درون سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و شامل ابعاد موفقیت، خودآگاهی، آگاهی از رویه‌ها و تقاضاها در محیط کار، تنظیم‌پذیری می‌باشد (دوتا و همکاران، ۲۰۲۲). واضح است که تاب‌آوری سازمانی پیچیده و چندبعدی است، اما بطور کلی تاب‌آوری، توانایی سازمانی برای پشت سر گذاشتن موفقیت آمیز اختلالات و تکان‌های محیطی است (کتیراپاکورن و همکاران، ۲۰۲۱). تاب‌آوری سازمانی یک هدف مداوم در حال حرکت است که به عملکرد کسب و کار در شرایط معمولی و بحرانی کمک می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۱۳).

توسعه دیجیتال در سازمان‌ها، شامل استفاده از فناوری برای نوسازی فرایندها و بهبود کارایی است، عوامل متعددی برای اجرای این تحول حیاتی هستند، از جمله نیاز به پذیرش فناوری، انطباق با دنیای فناوری محور و رهبری انتقال حیاتی با اولویت دادن به کارکنان و شهروندان، از سوی دیگر نتایج مطالعات حاکی از آن است که چالش اصلی، فناوری اطلاعات، بودجه یا دسترسی به استعدادهاى خارق العاده نیست؛ بلکه مدیریت تغییر، سیستم‌های سنتی، فرهنگ ریسک‌گریز و سیلوهای سازمانی موانع این تحول محسوب می‌شوند، همچنین رهبری، مهارت‌ها، چشم‌انداز و رویکرد مورد نیاز غالباً نابالغ و تکامل نیافته است (چویلکوفسکا کوبالا و همکاران، ۲۰۲۳).

میننگ (۲۰۲۱) چهار عنصر را برای درک تاب‌آوری دیجیتال برمی‌شمارد: «درک زمانی که در معرض خطر هستید، دانستن اینکه چگونه کمک بگیرید، یادگیری از تجربیات و داشتن پشتیبانی مناسب برای بهبودی». و توضیح می‌دهد که توسعه تاب‌آوری دیجیتال یک فرآیند خطی نیست و همه عناصر به یک اندازه مهم هستند و می‌توانند در هر زمانی به درجات مختلف مؤثر باشند. علاوه بر این، تاب‌آوری تنها بر عهده یک فرد نیست؛ بلکه نتیجه اقدام جمعی است، به این معنی که افراد بسته به محیط، تجربیات و شرایط خود در هر زمان می‌توانند سطح متفاوتی از انعطاف‌پذیری را داشته باشند. خانواده‌ها، مراقبان و مربیان، سیاستگذاران و صنایع همگی نقش مهمی در ایجاد اکوسیستمی دارند که از تاب‌آوری حمایت می‌کند و آن را تضعیف نمی‌کند (میننگ، ۲۰۲۱). در دنیای امروز تحول دیجیتال به عنوان کاربرد فناوری در کسب و کارها به صورت معناداری عملکرد سازمانی را بهبود بخشیده است (حفاظیده و همکاران، ۲۰۲۱). تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری کارکنان از طریق سازگاری با بحران‌ها یا رویدادهای نامطلوب ناشی از ریسک‌های مختلف سازمانی تا جایی که کارکنان با موفقیت در برابر بحران‌ها مقاومت کرده و بر ناملایمات غلبه نموده، ثبات را به سازمان بازمی‌گردانند و به رشد و توسعه می‌رسند (زی و همکاران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر تاب‌آوری کارکنان یک منبع

روانشناختی و یک قدرت فردی با ارزش رشدی بوده و بررسی تأثیر آن بر کیفیت خدمات و پیشبرد مسائل مدیریت راهبردی منابع انسانی به سازمان کمک شایانی می‌کند (فونگ و همکاران، ۲۰۲۰).

پیشرفت در فناوری ارتباطات منجر به تولد شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی شده است که مدیران سازمان‌ها را قادر می‌سازد در شیوه‌های بازاریابی نوآوری کنند (ماناس و مالک، ۲۰۲۱). در جهان کنونی فن آوری‌ها به پیشرفت خود ادامه داده‌اند و مرحله چهارم که توسط صنعت 4.0 مشخص می‌شود اکنون ظاهر شده است (راجاهونکا و ویلمن، ۲۰۱۹). امروزه شرکت‌ها فناوری‌های دیجیتالی مانند سیستم عامل‌های اینترنت اشیا، فناوری‌های تشخیص مکان، رابط‌های پیشرفته انسان و ماشین، ابزار احراز هویت و تشخیص تقلب، چاپ سه بعدی، حسگرهای هوشمند، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و الگوریتم‌های پیشرفته، تعامل مشتری چند سطحی و مشخصات مشتری را در اختیار دارند. واقعیت، رایانش ابری یا دستگاه‌های تلفن همراه. تمرکز بر روی دیجیتالی سازی پایان به پایان همه دارایی‌های فیزیکی و ادغام در اکوسیستم‌های دیجیتال با شرکای زنجیره ارزش است (بلازکز و دومنک، ۲۰۱۸). توسعه اخیر فناوری‌های دیجیتال، به شدت بر فرآیند دیجیتال کارکنان تأثیر گذاشته است. لازم به ذکر است که معرفی فناوری‌های دیجیتال به معنای دانش در بخش تولید و خدمات است تغییرات عمیق در نحوه کار و تعامل با محیط در سازمان‌ها است. نه تنها ممکن است دیجیتالی سازی مشاغل باعث ظهور مدل‌های جدید تجاری اصلاح مجدد استراتژی‌های تجاری سنتی شود، بلکه ممکن است رابطه بین شرکت و مشتریان آن را نیز تغییر دهد (بلازکز و دومنک، ۲۰۱۸). با دیجیتالی شدن، مشتریان مستقیماً به ارتباط با شرکت‌ها دسترسی دارند که این امر تبادل داده‌ها را بین آنها تسهیل می‌کند، اما، در عین حال، این شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا به اعتبار دیجیتالی خود توجه کنند. این تغییرات می‌تواند بین مقادیر، سیستم‌ها یا رویه‌های قدیمی و موارد جدید تنش ایجاد کند، که می‌تواند مانعی برای کاشت و استفاده از فن آوری‌های جدید باشد (نوراله زاده و امید، ۱۴۰۳).

در بسیاری از شرکت‌های دنیا بحث در مورد لزوم دیجیتالی شدن پایان یافته است و در حال حاضر بحث در مورد چگونگی انجام آن است، هرچند به نظر می‌رسد شرکت‌های معدودی، تغییرات اساسی برای دستیابی به این اهداف (دیجیتالی شدن) را انجام می‌دهند (کان و همکاران، ۲۰۱۷). اما قبل از اینکه شرکت‌ها قادر باشند به صورت موفق تحول دیجیتال را انجام دهند، باید بدانند در چه سطحی از آن قرار دارند (مک کینزی، ۲۰۱۸). ارزیابی وضعیت کنونی سازمان از نظر تاب آوری دیجیتال، پتانسیل سازمان برای توسعه بیشتر را تعیین خواهد کرد و باعث خواهد شد که یک سازمان بتواند به تمام ارزش خود در محیط دیجیتال برسد. مطالعه اخیر نشان داده که استفاده فردی از سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند و تاب آوری دیجیتال بیشتر تحت تأثیر انگیزه‌های درونی مانند لذت و رضایت است. در بررسی مشخص شده انگیزه بیرونی برای پذیرش سیستم‌های اطلاعات هوشمند و تاب آوری دیجیتال، معنادار بوده، اما در انگیزه درونی معنادار نبوده است (پارک و همکاران، ۲۰۲۲).

یکی از ویژگی‌های کارکنان دانشی، مهارت و سواد الکترونیکی و دیجیتالی آنها با توجه به عصر اطلاعات و دانایی محور می‌باشد (باباشاهی و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین ایجاد احساس راحتی در پرسنل با پارادایم دیجیتال آسان نیست. کارکنان تمایل دارند با فناوری‌های قبلی احساس راحتی بیشتری کنند و تلخی فناوری‌های جدید با درک آنها به عنوان تهدیدی برای شایستگی‌های

¹ Fong

² Mantas & Malik

³ Rajahonka & Villman

⁴ Blazquez & Domenech

تثبیت شده و به عنوان ابزار نظارت افزایش می یابد (بارچیس، ۲۰۲۲). لذا در عصر حاضر، کارکنان به تاب آوری بیشتر و جدیدتری نیاز دارند. تحقیقات نشان می دهد که کشورهای عضو گروه جی ۲۰ توانسته اند قابلیت بیشتری در حوزه دیجیتال ایجاد کنند تا آمادگی لازم برای دیجیتالی شدن، نوآوری و رقابت در عصر دیجیتال را داشته باشند و به همین دلیل آنها در این حوزه پیشرو می باشند (بلولپتسکیا و همکاران، ۲۰۲۰)

سرعت رشد فناوری های نوین در یک دهه اخیر به اندازه ای بوده است که بسیاری از محققان و مدیران را متعجب نموده است. از سوی دیگر، رشد فزاینده و گرایش بالای جوامع، دولت ها و شرکت ها به بهره گیری از فناوری ها به نحوی بوده است که اصل اساسی سیاست گذاری در چگونگی بهره گیری و پیاده سازی از فناوری های نوین و دیجیتال مغفول واقع شده است، بهره گیری صحیح از فناوری های نوین به ویژه فناوری های دیجیتال نیازمند بهره مندی از یک سیاست گذاری عمومی و دقیق است که به عنوان یک نقشه راه بتواند دستیابی به اهداف اصلی در به کارگیری از یک فناوری نوین دیجیتال را بدون تعارض با دیگر در خط مشی گذاری دو اصل، فرایندهای سازمانی و یا اجتماعی تضمین نماید (لانزا، ۲۰۲۱). از سوی دیگر پویایی و دیجیتالی شدن کسب و کارها نیز به تأثیرپذیری توسعه و تکامل مدل های کسب و کار و نهایتاً توسعه نگاه زیست بومی در چرخه حیات محصول و خدمت منتج می شود (آهاکنوس و همکاران، ۲۰۱۴). تأثیر فناوری های نوین در عصر دیجیتال که با ساختار شکنی همراه بوده، تأثیر عمیقی بر کسب و کارها داشته اند. فناوری ها در عصر دیجیتال منجر به نوآوری برافکن در کسب و کار شده اند (جانسون، ۲۰۱۸).

فرهنگ سازمانی دیجیتال

فرهنگ سازمانی دیجیتال عبارت است از محرک های مهم در جذب کارکنان به توسعه سواد دیجیتال و بهبود عملکرد در ارائه خدمات آنلاین (گراف و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به تغییرات و تحولاتی که امروزه در شرکت ها رخ داده است، یکی از مهمترین دغدغه های سازمان ها ایجاد بستر فرهنگی مناسب است، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مهمی است که به شدت بر پیشرفت یا شکست سازمان ها تأثیر می گذارد. هدف اصلی فرهنگ سازمانی افزایش قدرت سازمان در یادگیری، سازگاری و در نهایت سازگاری با محیط رقابتی است تا از طریق این راهبردها سازمان به هدف نهایی خود که اثربخشی است، برسد (باگاو و همکاران، ۲۰۲۳). از اینرو سازمان ها در تلاش اند تا با ایجاد فرهنگ قوی، افراد را به اصول هنجاری مناسب پایبند کنند تا ثبات و یکپارچگی بین آنها ایجاد شود. بدیهی است با ایجاد فرهنگ سازمانی قوی که از طریق آن ارزش ها و هنجارهای مورد قبول جامعه رعایت می شود، جایگاه سازمان در جامعه رشد می کند که می تواند بر میزان سرمایه اجتماعی در سازمان تأثیر بگذارد (عطارد، ۲۰۲۰). فرهنگ در قیاس با سازمان بینش ها، کارمایه ها و سرزندگی هایی پدید می آورد که گاه جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز می کند (نوروزی، ۲۰۲۰).

در این میان شرکت نفت از گذشته تا کنون نقش مهم و اساسی در حفظ و تداوم فرهنگ داشته از طرفی دیگر، بسیاری از مطالعات نشان می دهد که شکست های سازمانی وجود دارد، که از نظر اختلافات فرهنگی مانع رویکرد سازمانی مناسب برای مدیریت می شوند، جنبه های فرهنگی مانند فرهنگ گروه گرایی، اطاعت از اقتدار، نابینایی عمدی، فرهنگ سکوت ممکن است در شکل گیری سازمانی که در آن بحث آزاد مجاز نیست و کارکنان می ترسند سرزنش شوند و تنظیم کنندگان خط مشی و مدیران، اجازه نمی دهند کارکنان آشکارا در تصمیم گیری سازمان مشارکن داشته باشند، مؤثر باشد و زمینه را برای ایجاد فرهنگ مسئولیت گریزی در سازمان فراهم

نماید. یکی از مهم ترین متغیرهای موثر در ایجاد چنین فضایی موضوع فرهنگ است، صاحب نظران فرهنگ را از متغیرهای اساسی و موثر بر نوآوری می دانند و اعتقاد دارند فرهنگ نامناسب بزرگ ترین مانع در مسیر تحقق نوآوری است، ارزش ها و مفروضات بنیادین حاکم بر سازمان می تواند به گونه ای شکل گیرد که باعث شود فضای حاکم بر سازمان به افراد اجازه دهد به راحتی ایده های خود را در سازمان مطرح نمایند (ویلا لوز، ۲۰۲۱، ۱۳۲) تعریف فرهنگ نوآوری هنوز در میان محققان بسیار مورد بحث است زیرا معنای فرهنگ همچنان چالش برانگیز است و دیدگاه های متعددی در مورد مفهوم، نوآوری در یک فرهنگ وجود دارد و تعریف واحدی از فرهنگ نوآوری ایجاد نشده است (فواد و همکاران، ۲۰۲۲، ۱۳۷). طبق مطالعات دانشگاه MIT بسیاری از شرکت ها سعی می کنند تا به جنبه های فرهنگ دیجیتالی در سازمان شان دست یابند (جانسون و همکاران، ۲۰۲۰). در این خصوص، چن و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله خود بیان کرده اند که از دید 33 درصد از آزمودنی ها، فرهنگ مهمترین مانع کارآمدی دیجیتال است. به بیان دقیق تر، فرهنگ سازمانی دیجیتال یکی از زیرساخت های اساسی و تعیین کننده مسیر حرکت سازمان ها به سمت تحولات دیجیتال است (سیاچو و همکاران، ۲۰۲۰).

فرهنگ سازمانی دیجیتال، یعنی پذیرش تحولات دیجیتال و استفاده گسترده از فناوری های دیجیتال، هوش مصنوعی، تحلیل کلان داده، اینترنت اشیاء، تعامل چندگانه با مشتری و رایانش ابری (یوسفی و همکاران، ۲۰۲۱).

فرهنگ دیجیتال کارمندان را ترغیب می کند تا به بیرون نگاه کنند و با مشتریان و شرکای خود درگیر ایجاد راه حل های جدید شوند، مثال برجسته جهت گیری خارجی تمرکز بر سفر مشتری است. کارمندان با قرار دادن از خود در جای مشتری، توسعه محصول را شکل می دهند و تجربه مشتری را بهبود می بخشند (اسکیوتو و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین باید توجه داشت فرهنگ دیجیتال در ست همانند فرهنگ عمومی که فرهنگ غالب است، تحت تأثیر تغییرات مداوم است. این تغییر برای پایداری ارزش دنیای دیجیتال ضروری است. همچنین کارکنان در سازمان نیز می توانند کارهایی در فضای دیجیتال انجام دهند که در دنیای حقیقی قادر به انجام آن نیستند (چوتلی، ۲۰۱۹). اجرای استراتژی های دیجیتال و تحولات دیجیتالی در شرکت ها می تواند موجب ایجاد فرهنگ دیجیتال شده که باعث قدرت بخشیدن به برنامه های دیجیتالی شده کسب و کار شود تا اجرای بهتر اقدامات عملیاتی را ممکن سازد (بنیتزو و همکاران، ۲۰۱۸).

فرهنگ دیجیتال درست همانند فرهنگ عمومی که فرهنگ غالب است، تحت تأثیر تغییرات مداوم است. این تغییر برای پایداری ارزش دنیای دیجیتال ضروری است. در حوزه فرهنگ عمومی درباره چرخه تولید و مصرف، این فرصت های ارتقا، تبلیغ، جایگاه و ارزش، و خرید است که از طریق بازاریابی محصول و مصرف انجام می شود، اقدامات دیجیتالی انجام شده توسط تولیدکنندگان فرهنگ دیجیتال با تحت تأثیر قرار دادن جامعه باعث قبول و گسترش محصولات و خدمات دیجیتالی می شود. همچنین کارکنان در سازمان نیز می توانند کارهایی در فضای دیجیتال انجام دهند که در دنیای حقیقی قادر به انجام آن نیستند (چوتلی، ۲۰۱۹). برای بررسی و فهم نقش و حضور کارکنان در فرهنگ دیجیتال، دو مؤلفه اساسی وجود دارد که باید ارتباط آن ها مورد توجه قرار گیرد: کارکنان و فناوری. کارکنان چه کاری با ابزارهای دیجیتال می توانند انجام دهند و مدیران می خواهند کارکنان با این ابزارهای دیجیتال چه کار کنند؟ مدیران با استفاده از ابزارهای دیجیتال می توانند برای اداره بهتر اقدامات کارکنان

استفاده کنند. از این رو برخی الگوهای رفتاری جدید ایجاد شده وارد فرهنگ دیجیتال می شوند (دوز، ۲۰۰۶). فرهنگ دیجیتال بهره برداری از قابلیت های سازمان را بهبود می دهد و موجب می شود سازمانها به طور مؤثر و مقرون به صرفه به چالش ها و فرصت ها برای بهره برداری از فناوری های موجود پاسخ دهند (بارکلی و دوگان، ۲۰۰۸). بنابراین برای تصمیم گیری درست در محیط معاصر کسب و کار دیجیتال، مدیران باید با ابزارها، برنامه و راه حل های دیجیتالی موجود آشنا بوده، دیدگاه روشنی از به کارگیری ابزارهای دیجیتال در شرکت خود داشته باشند و فرهنگ دیجیتال را ایجاد نمایند که از به کارگیری ابزارهای دیجیتال در شرکت حمایت نماید تا سبب بهبود عملکرد مالی و بهره وری شرکت شود (بنیتز و همکاران، ۲۰۱۸). بنیتز و همکاران (۲۰۱۸) نیز اظهار می دارند اجرای استراتژی های دیجیتال و تحولات دیجیتالی در شرکت ها می تواند موجب ایجاد فرهنگ دیجیتال شده که باعث قدرت بخشیدن به برنامه های دیجیتالی شده کسب و کار شود تا اجرای بهتر اقدامات عملیاتی را ممکن سازد که به کارایی و بهره وری سازمان منجر می شود. از این رو می توان گفت که اگر اعتقاد باور عمیق در سازمان های دولتی نسبت به تحولات دیجیتال ایجاد گردد منجر به اثرگذاری مضاعف در ارتباط بینکارآمدی دیجیتال و فرهنگ سازمانی خواهد شد.

تحقیقات داخلی و خارجی:

نوراله زاده و امید (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «فن آوری های دیجیتال و عملکرد مالی شرکت: نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال» انجام دادند. بطور کلی هدف این تحقیق بررسی تاثیر فرهنگ دیجیتال سازمانی بر عملکرد مالی شرکت با در نظر گرفتن نقش میانجیگری دیجیتالی سازی کسب و کار و توسعه ارزش فناوریهای دیجیتال بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری اعضای متخصص گروه فن آوران هوشمند بهسازان فردا در تهران که حجم نمونه 99 نفری از بین آنها انتخاب و با پرسشنامه اقتباسی که روایی و پایایی آن تأیید شده مورد سنجش قرار گرفته است. یافته های تحقیق حاکی از اثر مثبت و معنی دار متغیرهای دیجیتالی سازی کسب و کار و توسعه ارزش فناوری های دیجیتال در تاثیر گذاری فرهنگ دیجیتال سازمانی بر عملکرد مالی شرکت دارد. همچنین دیجیتالی سازی کسب و کار بر عملکرد مالی شرکت تاثیر جدی دارد.

لطیفی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی تاب آوری کارکنان» امروز نقش تاب آوری به عنوان به اصل که به افراد در رویارویی و سازگاری با موقعیت های سخت و تنش زایی زندگی کمک می کند، پذیرفته شده است. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد پدیده محوری تاب آوری شامل: شایستگی فردی، سازگاری، خودآگاهی، هدفمندی، خودباوری و معنویت است. شرایط علی حاکم بر این پدیده به ترتیب اولویت شامل: مدیریت و رهبری سازمانی، تعهد سازمانی، ارتباطات سازمانی، مشارکت و جمع گرایی و عوامل اثرپذیر (پیامدها) به ترتیب اولویت شامل: تعادل کار و زندگی، سلامت فردی، رضایت شغلی، مدیریت استرس، ارتقا سرمایه اجتماعی و انعطاف پذیری است که به صورت مدل تاب آوری کارکنان در ادارات مدیریت بحران شهری شهر همدان شناسایی گردید و با روش اعتبار سنجی مورد تایید قرار گرفت.

زرین کلک و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «مدلسازی فرسودگی شغلی براساس تاب آوری و حمایت های اجتماعی با میانجی گری خودکارآمدی شغلی در کارکنان صنایع نظامی» انجام دادند. روش تحلیلی از نوع مدلسازی معادلات ساختاری بود، جامعه مطالعه شده در پژوهش را تمامی کارکنان ساکن در شهرک های مسکونی سازمان صنایع دفاع در بین سال های ۱۴۰۰ تا

۱۴۰۱ تشکیل دادند، براساس یافته‌های پژوهش نتیجه گرفته می‌شود، تاب‌آوری و حمایت‌های اجتماعی به واسطه خودکارآمدی شغلی، در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان نظامی مؤثر هستند.

فیروزان سرنقی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «تحلیل نقش قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استراتژی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های عملیاتی و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری تأثیری معناداری دارد و همچنین اثر قابلیت‌های عملیاتی بر فرهنگ دیجیتال معنادار است؛ اما تأثیر قابلیت‌های مدیریتی بر فرهنگ دیجیتال معنادار نیست.

اشمیت و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان «فضای تاب‌آوری شغلی: فضاهای کاری مشترک به عنوان منابعی برای سازگاری و تاب‌آوری» انجام دادند. این پژوهش به بررسی اینکه، چگونه کاربران فضاهای کاری مشترک آسیب‌پذیری در حال تغییر خود را در طول مسیرهای شغلی شخصی‌شان درک می‌کنند و تا چه اندازه توانایی‌های ارائه شده توسط فضاهای کاری مشترک آسیب‌پذیری می‌کنند تا با چنین عدم قطعیت‌هایی به شیوه‌ای تاب‌آوری کنار بیایند، نتایج آنها نشان داد که تاب‌آوری شغلی برای درک تک‌تک کارگران و تعامل آنها با بافت محلی، نهادی، اجتماعی و اقتصادی که با هم محیط کار آنها را تشکیل می‌دهند مناسب است. این پژوهش به فضای تاب‌آوری شغلی و فضاهای کاری مشترک به عنوان منابعی برای سازگاری و تاب‌آوری پرداخته است، درحالی‌که پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد ترکیبی و با نگاه همه‌جانبه و یکپارچه به موضوع تاب‌آوری پرداخته است.

پوروانتو و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی نقش تحول دیجیتال و مدیریت منابع انسانی بر عملکرد دانشگاه‌ها» دریافتند که بین تحول دیجیتال و متغیرهای پژوهش، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین تحول دیجیتال و عملکرد دانشگاه، رابطه ناچیزی برقرار است؛ این بدان معناست که تحول دیجیتال نمی‌تواند بر عملکرد تأثیر مستقیم بگذارد.

نگوین (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی نیاز منابع انسانی، برای تحول دیجیتال در شرکت‌ها و ارائه راه‌حل در آموزش منابع انسانی برای دانشگاه‌ها» دریافت که موضوع کیفیت نیروی انسانی، باید در کانون توجه نظام‌های آموزشی قرار گیرد تا تغییرات اساسی ایجاد شود و باید در اولویت کشورها قرار گیرد، در این مقاله از روش‌های کیفی، کمی، مقایسه‌ای، پیمایشی و تحلیل داده‌های تجربی استفاده شده است. این نظرسنجی روی ۱۰۰ کسب و کار که با دانشگاه فعالیت همکاری دارند از طریق فرم آنلاین از طریق ایمیل انجام شد. نتایج اصلی این مطالعه راه‌حلی بر ای تنظیم روش‌ها و مدل‌های آموزشی در دانشگاه‌های ویتنام در پاسخ به انقلاب فناوری 4.0 دارد.

نیکو و همکاران (۲۰۲۲) هدف این مطالعه بررسی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شغلی کارگران در هنگام مواجهه با خطرات مرتبط با سلامت در محل کار در طول یک بیماری همه‌گیر است. این مطالعه نشان داد که آسیب‌پذیری درک شده کارگران و شدت درک شده از همه‌گیری با تاب‌آوری شغلی مرتبط است. شدت درک شده به طور مثبت با خودکارآمدی و اثربخشی پاسخ مرتبط بود، در حالی‌که آسیب‌پذیری درک شده تنها با خودکارآمدی ارتباط مثبت داشت. هر دو خودکارآمدی و اثربخشی پاسخ به طور مثبت بر تاب‌آوری شغلی از طریق نقش میانجی رفتار پیشگیرانه از خطر سلامت تأثیر گذاشتند. از نظر تئوری، این مطالعه جریان تحقیقات در زمینه تاب‌آوری به طور کلی و تاب‌آوری شغلی به طور خاص را در میان کارگران T&H در هنگام مواجهه با یک بحران مرتبط با سلامتی پیش می‌برد. مفاهیم عملی با توصیه‌هایی در مورد چگونگی تسهیل انعطاف‌پذیری شغلی در میان کارکنان T&H که در

محیط پرخطر فعلی کار می کنند، ارائه شده است. در این پژوهش عوامل موثر بر تاب آوری شغلی کارگران در هنگام مواجهه با خطرات مرتبط را بررسی نموده است که تا حدودی می توان گفت با پژوهش حاضر قابل مقایسه است.

بایکال (۲۰۲۲) در مطالعه خود به بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی پرداخته است. محقق عنوان می دارد که به دلیل اینکه پایداری و عملکرد مالی کسب و کارها پیامدهای کاری مهمی در شرکت های خانوادگی هستند، تحقق اهداف مرتبط با کار و تضمین پایداری نشان می دهد که شرکت های خانوادگی همواره در مقایسه با همتای غیر خانوادگی خود ترجیح می دهد نوآوری را در کسب اہتاف مالی خود به کار گیرد. مهمترین هدف این مطالعه بررسی و درک گرایش به نوآوری و اولویت های شرکت های خانواده و بررسی ارتباط بین نوآوری سازمانی و فرهنگ سازمانی این شرکت ها بوده است. محقق نشان داده است که فرهنگ سازمانی به عنوان کاتالیزگر یا تسریع کننده این ارتباط عمل می کند.

براسینگتون و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «آیا آموزش تاب آوری می تواند رفاه افراد در مشاغل پرخطر را بهبود بخشد؟» بررسی سیستماتیک از طریق یک لنز چند بعدی انجام دادند. نتایج نشان داد؛ با توجه به ضرورت اخلاقی برای آماده سازی کافی افراد در مشاغل پرخطر برای مواجهه با عوامل استرس زای نامطلوب، تحقیقات بیشتر برای بهبود اثربخشی آموزش تاب آوری برای افرادی که قبلاً در معرض ترومای اولیه یا جانشینی قرار گرفته اند، توصیه می شود. و اینکه آیا چنین آموزش هایی باید به خانواده نزدیک و همکاران افراد در مشاغل پرخطر نیز ارائه شود.

روش اجرای تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی است، رویکرد پژوهش نیز از نوع آمیخته اکتشافی (ترکیبی از روش کیفی و کمی) است که به صورت متوالی صورت می گیرد، دلیل انتخاب روش آمیخته، بهره گیری از مزایای هر دو روش کیفی و کمی در تحقیق است. مرحله اول با استفاده از روش کیفی (مصاحبه) اقدام به شناسایی مفاهیم تشکیل دهنده شاخص ها و حیطه های استفاده از تاب آوری دیجیتال و طراحی مدل گردید و در مرحله دوم با استفاده از روش کمی، مدل تحقیق احصاء شد.

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی خبرگان شرکت ملی نفت خیز جنوب و پژوهشگران حوزه وزارت نفت به عنوان مشارکت کننده بود که در رابطه با منابع انسانی تحقیق کرده اند یا در ارتباط می باشند.

جامعه آماری روش ساختاری-تفسیری شامل؛ خبرگان آشنا به وضعیت منابع انسانی شاغل در شرکت ملی نفت خیز جنوب که در سمت های مختلف مرتبط با موضوع سابقه خدمت داشته و در این زمینه باتجربه بودند، انتخاب شده اند. پس از تعیین مشخصات خبرگان از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است. در روش مدل سازی ساختاری تفسیری، به طور معمول از نظرات پنج خبره استفاده می شود (ساتی، ۲۰۱۰). بر این اساس در این پژوهش از نظرات هشت نفر از معاونین و مدیران اجرایی آشنا به وضعیت منابع انسانی شاغل در شرکت ملی نفت خیز جنوب استفاده شده است.

ابزار جمع آوری اطلاعات پژوهش در مرحله دوم (کمی)، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر نتایج استخراج شده از مرحله اول (بخش کیفی) بود که بر اساس ابعاد تأیید شده در مرحله قبل و برای انجام روش مدل سازی ساختاری تفسیری از پرسشنامه استفاده شده است. ابزار استفاده شده در روش مدل سازی ساختاری تفسیری پرسشنامه ای متشکل از ۱۰ بعد تأیید شده در مرحله معادلات ساختاری که به صورت مقایسات زوجی است و از شرکت کنندگان خواسته شده است تا با مقایسه دوه دو عوامل، رابطه آن ها را مشخص کنند. پس از تکمیل پرسشنامه ها توسط خبرگان از فروانی و مد برای جمع بندی نظرات آن ها استفاده شد.

به منظور قابلیت اعتماد مصاحبه های انجام شده مراحل ذیل انجام گردید:

۵ مشارکتی بودن: خبرگان پژوهش همگی دارای دانش و تجربه مرتبط با پژوهش و تمایل به مشارکت در فرایند پژوهش را داشتند، همچنین با مشارکت کنندگان پژوهش دادهای مورد نظر مورد بررسی قرار می گرفت و نتایج پژوهش جهت اخذ نظر و اعمال نظرات اصلاحی با آنان ارائه شد.

اجماع پذیری: ۵ نفر از اساتید دانشگاه شاغل در شرکت ملی نفت خیز جنوب متن مصاحبه ها و تحلیل های انجام شده را بازبینی کردند. پیشنهادهای آن ها اعمال شد و ایراداتی که در مورد مفاهیم و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح کردند، اصلاح شد. **کثرت گرایی:** در این پژوهش از ۱۳ متخصص استفاده شد که شامل تکثر مکانی و کثرت مشارکت کنندگان است، تکثر مکانی به این دلیل که مصاحبه با متخصصین شرکت ملی نفت خیز جنوب در سطوح علمی، اجرایی انجام شد.

برای سنجش پایایی نیز روش های متفاوتی معرفی شده است که از آن جمله می توان محاسبه پایایی باز آزمون نام برد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از، از میان مصاحبه های انجام گرفته، تعداد ۵ مورد برگزیده شده اند و هر کدام از آن ها دو بار در بازه ۱۴ روزه توسط محقق کدگذاری شده اند و پایایی باز آزمون از طرق فرمول ذیل محاسبه شد و با توجه مقدار به دست آمده (۷۷ درصد)، پژوهش از پایایی خوبی برخوردار است.

$$\text{درصد توافق} \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = 100$$

جدول ۱: محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی باز آزمون
۱	۱	۹	۳	۶۶ درصد
۲	۳	۱۳	۵	۷۶ دصد
۳	۶	۱۰	۴	۸۰ درصد
۴	۸	۱۲	۵	۸۳ دصد
۵	۱۳	۱۶	۷	۸۷ درصد
	کل	۶۰	۲۳	۷۷ درصد

در بخش کیفی از تحلیل مضمون برای تحلیل داده ها استفاده شد. تحلیل مضمون، مهارت های اصلی و لازم برای اجرای سایر روش های تحلیل کیفی را فراهم می آورد (خانی و همکاران، ۱۳۹۷، ۴۶۸). در این پژوهش از روش شبکه مضامین آتراید استرلینگ استفاده گردید، شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می کند. مضامین پایه در واقع همان نکات کلیدی و الگوهای جذاب موجود در متون پیاده شده مصاحبه هاست که مبنا و تشکیل دهنده تحلیل مضمون است.

در بخش کمی برای تدوین الگوی پژوهش روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بکار گرفته شده که داده‌های مورد نیاز برای تکمیل ماتریس خود تعاملی برگرفته از نظرات خبرگانی است که با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ماتریس خود تعاملی آشنایی دارند. مدل‌سازی ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند، را تعیین نماید (ناد علی، ۱۳۹۴).

روش تحلیل داده‌ها

بررسی نتیجه مصاحبه‌ها: استفاده از مصاحبه با خبرگان جهت گردآوری اطلاعات و استخراج مفاهیم اولیه اولین مرحله جهت احصا داده‌ها بود. از آنجایی که هدف این تحقیق الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی بود، پس از مصاحبه با متخصصان شرکت ملی نفت خیز جنوب، مفاهیم، جملات و پاراگراف‌های مرتبط با موضوع پژوهش را شناسایی و استخراج گردید؛ که در نتیجه این مرحله ۱۱۶ کد مفهومی از متن مصاحبه‌ها مطابق جدول (۲) استخراج گردید.

جدول ۲: متن مصاحبه‌ها و مفاهیم استخراج شده

مفاهیم اولیه	خلاصه متن اصلی مصاحبه
-مهارت حفظ ایمنی سازمان در برابر خطرهای فضایی مجازی	یکی از معضلات سازمان‌های امروزه فضایی مجازی است که کارکنان باید تاب آوری و مهارت لازم برای حفظ امنیت و صیانت از داده‌های سازمان را داشته باشند.
-ارائه راهکارهای علمی در برابر خطرهای فضایی مجازی و شناخت خطرات آنلاین دیجیتال برای صیانت از داده‌های سازمان‌ها و ایمن نگه داشتن آنها ضروری است.	ارائه راهکارهای علمی و شناخت خطرات آنلاین دیجیتال برای صیانت از داده‌های سازمان‌ها و ایمن نگه داشتن آنها ضروری است.
-صیانت از داده‌های سازمان	از آنجایی که فضای مجازی با ترکیبی از فرصت‌ها و مخاطرات در سراسر جهان تبدیل شده است، سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند، بنابراین کارکنان سازمان‌ها باید در مقابل این فضای دیجیتال، تحمل ابهام‌ها را داشته باشند و الی سازمان‌ها مشکلات عدیده روبرو می‌شوند.
- تحمل ابهام ناشی از فضای مجازی برای استفاده از فرصت‌ها و شناسایی مخاطرات -مخاطرات و دل‌نگرانی‌های فراوان ناشی از اینترنت و فضای مجازی	اینترنت و فضای مجازی علاوه بر فرصت‌های بی‌ظنیری را در اختیار کارکنان سازمان‌ها قرار می‌دهد و بستر آموزش و ارتباطات اجتماعی هستند، زمینه‌ساز مخاطرات و دل‌نگرانی‌های فراوانی نیز می‌شوند، بنابراین آموزه‌های تحقیقاتی برای کارکنان لازم خواهد بود که میزان استفاده از آن را کنترل کنند. این وضعیت در شرایطی رخ داده است که همه کارکنان دانش و مهارت لازم برای حفظ ایمنی و امنیت دیجیتال خود را ندارند و کارمندان در معرض خطر آنلاین ناشی از فضای مجازی قرار گرفته‌اند. بنابراین بکارگیری جدیدترین و مرتبط‌ترین آموزه‌های پژوهشی و علمی و کابردی در سازمان‌های دولتی ایران به ویژه شرکت نفت خیز باید مد نظر قرار گیرد.
-بکارگیری دانش و مهارت لازم برای حفظ ایمنی و امنیت تاب‌آوری دیجیتال کارکنان، برای کاهش خطرات در معرض خطر آنلاین ناشی از فضای مجازی -آموزش و مهارت برای فرصت‌ها و چالش‌های آنلاین	تاب‌آوری دیجیتال با آموزش و مهارت مرتبط است بنابراین می‌تواند برای فرصت‌ها و چالش‌های آنلاین مناسب باشد.
-استفاده از فناوری‌های دیجیتال و استفاده از رویکردهای مدرن برای امنیت سایبری	

<p>-تلاش مشترک مدیران ارشد و کارمندان بری تاب آوری دیجیتال</p>	<p>توانایی کارکنان سازمان ها برای پیشگیری و پاسخگویی به بحران هایی سازمانی مانند بلایای طبیعی و حملات سایبری با استفاده از فناوری های دیجیتال و استفاده از رویکردهای مدرن برای امنیت سایبری بسیار مهم است. بنابراین ایجاد تاب آوری دیجیتال نیازمند تلاش مشترک مدیران ارشد و کارمندان است.</p>
<p>-زیرساخت های فناوری اطلاعات برای مدیریت داده ها و امنیت سایبری -ارزیابی و پایش تاب آوری دیجیتال -بکارگیری حاکمیت و حکمرانی دیجیتال برای</p>	<p>زیرساخت های فناوری اطلاعات برای مدیریت داده ها و امنیت سایبری تاب آوری دیجیتال کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. ارزیابی و پایش تاب آوری دیجیتال از مواردی است که برای بهبود شرایط، مورد توجه شرکت ملی نفت خیز جنوب قرار گرفته است.</p>
<p>دقت و سرعت عملیات سازمان - چارچوب روشنی برای مدیریت انواع دارایی ها و پاسخگویی به اختلالات تاب آوری با حاکمیت و حکمرانی دیجیتال</p>	<p>چنانچه حاکمیت و حکمرانی دیجیتال برای دقت و سرعت عملیات سازمان بکار گرفته شود، اثربخشی انجام کارها را بهبود می بخشد و موجب می شود که سازمان چارچوب روشنی برای مدیریت انواع دارایی های خود و پاسخگویی به اختلالات تاب آوری بیشتری داشته باشد.</p>
<p>-بهبود نتایج سازمان با استفاده از فناوری های دیجیتال ارزیابی ابزارهای تاب آوری دیجیتال کارکنان -ارزیابی های دیجیتال مشارکت کارکنان سازمان و روابط آنها، با مدیران، ذینفعان و سایرین جهت استفاده از توانایی آنان برای انطباق با شرایط متغیر</p>	<p>تاب آوری دیجیتال کارکنان، توانایی سازمان در استفاده از فناوری های دیجیتال منجر به بهبود نتایج بهتر می شود. ارزیابی ابزارهای تاب آوری دیجیتال کارکنان جهت استفاده از توانایی آنان برای انطباق با شرایط متغیر می تواند اثرات بیشتری داشته باشد.</p>
<p>-سنجش میزان تاب آوری جهت شناسایی خطرات و فرصت های بالقوه با همکاری و تعامل</p>	<p>موضوع دیگری که در تاب آوری دیجیتال بایستی مدنظر باشد ارزیابی های دیجیتال مشارکت های کارکنان سازمان و روابط آنها با کارکنان، مدیران، ذینفعان و سایر کسانی که با شرکت نفت در ارتباط هستند، که ضمن سنجش میزان تاب آوری به سازمان کمک می کند تا خطرات و فرصت های بالقوه این جنس از همکاری و تعامل را شناسایی کنند.</p>
<p>-فراهم ساختن بستر و زیر ساخت های امنیت دیجیتال به علت انبوهی از اطلاعات -ایجاد واحدهای امنیت سایبری</p>	<p>در شرکت ملی نفت خیز جنوب انبوهی از اطلاعات وجود دارد، که لازم است، برای مصون ماندن از حملات سایبری، محافظت از داده ها و کاهش خطرات احتمالی، بستر و زیر ساخت های امنیت دیجیتال را فراهم نمایم. برای تاب آوری در مقابل حملات سایبری باید واحد امنیت سایبری را در شرکت ایجاد نمایم.</p>

تحلیل مضامین: ابتدا مفاهیمی که در الگوی تاب آوری دیجیتال کارکنان سازمان های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی جنوب مؤثر بود، از مصاحبه با خبرگان شرکت ملی مناطق نفت خیز احصا شد، پس از اینکه مفاهیم اولیه کامل و عملیات کدگذاری انجام شد و همه داده ها کدگذاری شدند مضمون ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آنها، نتایج در قالب مضمون های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته بندی گردید.

بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۱۶ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم اولیه به ۸۸ مفهوم پایه تعدیل گردید. با نظر پژوهشگر و ۴ نفر دکتری مدیریت مضامین به ۸۸ مضمون پایه و ۳۳ مضمون سازمان دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر دسته‌بندی گردید.

در مرحله بعد برای تطبیق بین گویه های پرسشنامه تنظیمی توسط محقق و شاخص های تاییدی از آزمون ضریب کندال استفاده شد. در این گام دو مرحله دلفی انجام گرفت. در نهایت از تعداد ۸۳ شاخص تأیید شده راند اول پرسشنامه تنظیم و مجدد، ضمن اطلاع خبرگان از نتایج، برای آنها ارسال گردید، با بررسی سؤال ها در پرسشنامه های دور دوم، عوامل جدیدی از سوی پاسخ دهندگان ارائه نشد و هیچ سوالی نیز رد نشد که نشان از تطبیق قابل قبول (بیشتر از ۰/۵) بین سوالات پرسشنامه دارد و ۸۳ شاخص پژوهش تایید گردید. جدول (۳) ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل پیشنهادی تاب آوری دیجیتال را که به وسیله شاخص آزمون کندال توسط خبرگان تایید شده نشان می دهد.

جدول ۳: دور دوم نظرات نخبگان

سوال	نتایج	ضریب کندال	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱	تایید	۰/۷۳۸	بکارگیری کارایی و بهره وری هوش مصنوعی برای حفاظت و امنیت	امن سازی و بکارگیری فناوری هوش مصنوعی	
۲	تایید	۰/۷۰۹	نهادینه کردن حاکمیت و حکمرانی دیجیتال برای دقت و سرعت هنگام شرایط بحرانی عملیات سایبری		
۳	تایید	۰/۷۹۱	استفاده از فناوری های دیجیتال و رویکردهای مدرن برای امنیت سایبری		
۴	تایید	۰/۷۱۹	ایجاد واحدهای فنی امنیت سایبری		حکمرانی فناوری
۵	تایید	۰/۷۱۱	توسعه جدیدترین فناوری اطلاعات و تجهیزات و تجهیز نیروی انسانی با تجهیزات فناوری روز و متنوع	توسعه و بکارگیری تجهیزات و فناوری های مدرن دیجیتالی	های دیجیتال
۶	تایید	۰/۷۰۱	استفاده از متدهای پالایشگاه های تراز اول دنیا در زمینه تجهیزات تاب آوری دیجیتال با قابلیت های گسترده، جهت توسعه پالایشگاهها		

۷	تایید	۰/۷۲۶	فراهم ساختن بستر و زیر ساخت های امنیت دیجیتال به علت انبوهی از اطلاعات	توسعه زیرساخت دیجیتال در برابر تهدیدات	
۸	تایید	۰/۶۰۹	فراهم نمودن زیرساخت های فناوری اطلاعات مختلف سازمانی و فرا سازمانی برای مدیریت داده ها		
۹	تایید	۰/۶۸۱	استفاده از راهکارهای علمی پژوهش های صنعت نفت در برابر خطرهای فضایی مجازی و شناخت خطرات آنلاین دیجیتال برای صیانت از دادهای سازمان	آموزه‌های تحقیقاتی علمی سازی کارکنان	
۱۰	تایید	۰/۵۰۹	بکارگیری جدیدترین و مرتبطترین آموزه‌های پژوهشی و علمی و کاربردی شرکت نفت برای کارکنان جهت استفاده از نارضایتی‌ها و فرسودگی‌های شغلی و بیمارهای روحی و روانی و چگونگی کنترل آن		
۱۱	تایید	۰/۶۰۳	مهارت حفظ ایمنی سازمان در برابر خطرهای فضایی مجازی	بکارگیری مهارت‌ها	
۱۲	تایید	۰/۷۶۱	استفاده بیشتر از مهارت‌ها برای کم کردن حساسیت‌ها و پذیرش ریسک‌ها		
۱۳	تایید	۰/۷۸۲	بکارگیری دانش و مهارت لازم برای حفظ ایمنی برای کاهش خطرات آنلاین ناشی از فضای مجازی		
۱۴	تایید	۰/۷۰۹	آموزش مرتبط و کاربردی برای افزایش دانش دیجیتالی و مهارت استفاده از فرصت‌ها و مقابله با چالش‌های و بکارگیری دانسته‌های علمی جهت توسعه و شناخت	بهبود آموزش	

			۰/۷۷۴	تایید	۱۵
		آموزش کارکنان مطابق با نیاز روز به ویژه کارکنانی که با کارهای پیچیده تر و فنی تر مرتبط هستند و آموزش مستمر کارکنان و سرمایه گذاری در فناوری های دیجیتال جهت توانمند سازی آنان			
			۰/۷۸۹	تایید	۱۶
		برگزاری دوره های آموزشی جهت عدم ترس استفاده از ورود دیجیتال شدن به سازمان			
جوان سازی سازمانی	تغییر نسل	استفاده از ترکیب تجربه و جوانی نسل های کارمندان و تغییر تفکر سنتی با جابجایی و تغییر نسل	۰/۷۹۹	تایید	۱۷
			۰/۸۰۶	تایید	۱۸
		ورود نسل جدید جهت حل تعارض های ناشی از دیجیتالی شدن			
			۰/۷۰۸	تایید	۱۹
		استفاده مدیران ارشد سازمانی از اندیشه ها و تفکرات نسل جدید و تغییر دید گاههای مدیران ارشد سازمانی از اتکا صرف به تجربه			
	تغییر نگرش و فهم کارکنان	تغییر نگرش کارکنان و کار کردن روی درک، فهم و ذهن کارکنان برای پذیرش فرآیند دیجیتالی	۰/۷۵۵	تایید	۲۰
			۰/۷۶۵	تایید	۲۱
		فراهم آوردن زمینه تغییر در رفتار و نگرش با ارتقا آگاهی و دانش			
			۰/۷۱۹	تایید	۲۲
		داشتن ذهنیت و آگاهی برای فهم دیجیتال			
	شکوفایی سرمایه انسانی جوان	شکوفایی و رشد نیروهای خاموش و جوان	۰/۷۳۲	تایید	۲۳
			۰/۸۰۱	تایید	۲۴
		شکوف نمودن نیروهای فنی و آگاه به فناوری های دیجیتال			

عوامل فردی- روانشناختی	تحمل ابهام	بالا بردن آستانه تحمل و صبر کارکنان در دنیا پر از تحول و تغییر و تحمل شرایط ابهام برای سازگاری کارکنان و کمک به تحمل مخاطرات و فشارهای شغلی ناشی از سردرگمی ناشی از دیجیتالی شدن و تحمل مخاطرات و دل‌نگرانی‌های ناشی از اینترنت و فضای مجازی	۰/۷۲۳	تایید	۲۵
		تحمل در مقابل آسیب‌ها و واکنش‌های متعارض زا و بالا بردن توانایی برای انطباق با شرایط متغیر و اختلالات	۰/۷۶۱	تایید	۲۶
		تحمل ابهام‌های مربوط به پیچیدگی سیستم‌های مورد استفاده و آماده‌گی برای پذیرش اختلالات و تعارضات و کمک به بدست آوردن سلامت روان هنگام مواجهه با اختلال‌ها و بحران‌های پیش‌رو	۰/۷۴۱	تایید	۲۷
	خشم و استرس	بی‌توجه نبودن به اختلالات روحی و روانی کارکنان در برابر تهدیدات و داشتن بلوغ روانی در مواجهه با تغییرات محیطی و ساختاری	۰/۶۱۹	تایید	۲۸
		بررسی علل استرس‌های شغلی و دلایل عدم توان مقابله با شرایط دشوار	۰/۶۲۱	تایید	۲۹
		بررسی ریشه خشم، استرس و اضطراب و ارائه کمک‌های لازم جهت ثبات قدم بودن در کمک به استرس ناشی از کار	۰/۶۰۶	تایید	۳۰
ارزیابی و پایش تاب‌آوری	ارزیابی و سنجش	ارزیابی و پایش تاب‌آوری کارکنان هنگام مواجهه با کارهای سنگین و چالشی و سنجش توانایی‌ها و چالش‌های کارکنان سازمان در برابر تهدیدات دیجیتالی	۰/۷۱۴	تایید	۳۱

		سنجش میزان تاثیر کارکنان جهت شناسایی	۰/۷۵۳	تایید	۳۲
		خطرات و فرصت های بالقوه و سنجش			
		میزان تاب آور بودن آنان و ارزیابی			
		جامعی از چگونگی بکارگیری قابلیت ها،			
		فرآیندها و فن آوری های نوین و دیجیتال			
		و میزان اثرات آنها و سنجش جامعی از			
		میزان انعطاف آنان			
	شناسایی و تحلیل	تجزیه و تحلیل سطح دیجیتالی شدن	۰/۷۶۲	تایید	۳۳
		کارکنان سازمان و شناسایی عوامل			
		اثرگذار در علاقه و انگیزه آنان			
		تحلیل عوامل بازدارنده و انگیزاننده و پیش	۰/۶۱۹	تایید	۳۴
		بینی مخاطرات ناشی از این عوامل در			
		سیستم ها			
خلق ارزش ها و		تاب آوری و کارآمدی به عنوان یک	۰/۷۸۳	تایید	۳۵
فرهنگ های	نشاط فرهنگی	موضوع فرهنگی و ایجاد شوق درونی ناشی			
سازمانی		از دیجیتالی شدن			
		ایجاد نشاط فرهنگی هنگام بکارگیری	۰/۷۱۶	تایید	۳۶
		سیستم های دیجیتالی و اشتیاق پاسخگویی			
		به مردم			
	توسعه و ترویج فرهنگ	بکارگیری و توسعه ظرفیت های عوامل	۰/۷۰۲	تایید	۳۷
		فرهنگی برای تطابق و پذیرش			
		توسعه و ترویج فرهنگ برقراری روابط	۰/۶۹۱	تایید	۳۸
		حضور و آنلاین بین مدیران ارشد و			
		کارکنان			
		بکارگیری فرهنگ مورد تایید سازمان برای	۰/۶۵۱	تایید	۳۹
		پذیرای تغییرات و عدم مقاومت در برابر			
		مسائل			

۴۰	تایید	۰/۵۱۵	پذیرش حاکمیت قانون و احترام به قوانین و منشور سازمان	پذیرش و احترام
۴۱	تایید	۰/۵۱۸	احترام و پذیرش دیجیتالی شدن در راستای گسترش تکنولوژی ها در زندگی سازمانی و احترام به تحولات اجتماعی و فرهنگی و انطباق با شرایط و تغییرات در سازمان	
۴۲	تایید	۰/۷۶۳	ترویج ارزش های اسلامی و فرهنگ ایرانی در سازمان	خلق ارزش ها
۴۳	تایید	۰/۵۴۱	بازنگری در ارزش های کارکنان مطابق با دیجیتالی شدن روز و در صورت لزوم خلق ارزش های نو و اهمیت به استفاده از ارزش های سازمانی جهت کمک به ارتقای تاب آوری دیجیتالی	
۴۴	تایید	۰/۵۰۱	نهادینه شدن فرهنگ سخت کوشی تعهد وفاداری و اعتماد در راستای رسالت شرکت نفت	اعتماد سازی و تعهد
۴۵	تایید	۰/۶۱۸	ارتقا حس همکاری و اعتماد به کار گروهی و توان پذیرش انتقادات و پیشنهادات بر خلاف میل	
۴۶	تایید	۰/۶۹۱	پرهیز از بی تفاوتی و بردباری و احترام به دیگران در راستای منشور سازمان	جنبه های اخلاقی و معنوی
۴۷	تایید	۰/۶۲۲	داشتن اخلاق نیکو هنگام مواجهه با چالش های دیجیتالی شدن	
۴۸	تایید	۰/۵۷۴	بدون سانسور قرار دادن اطلاعات و عدم استفاده از کارهای محرمانه و پنهان کاری	

۴۹	تایید	۰/۵۶۷	تکامل و تحول رسانه ها برای ایجاد انگیزه و تغییر رفتارها افراد درون سازمان	حمایت و تحول رسانه ها	تکامل و استراتژی شنیدن صداها
۵۰	تایید	۰/۷۸۵	تلاش رسانه های و مطبوعات عمومی و اجتماعی برای ارتقا تاب آوری و ترویج دیجیتال شدن شرکت نفت		
۵۱	تایید	۰/۷۷۷	حمایت رسانه ها برای بکارگیری امکانات نرم افزاری، سخت افزاری و کمک به شنیدن صدای کارکنان سازمان		
۵۲	تایید	۰/۷۸۹	شناسایی منتقدان و مخالفان و شنیدن صدای آنان	شنیدن صدای کارکنان	
۵۳	تایید	۰/۸۰۴	ارتباط متقابل بین مدیران ارشد و کارکنان و فراهم آوردن زمینه شنیدن صدای کارکنان		
۵۴	تایید	۰/۷۵۴	۵۴-تحت الشعاع قرار دادن توانایی سازمان و افراد در سازگاری و پاسخ به تغییرات و چالش های تاب آوری دیجیتال	انطباق پذیری	انطباق و سازگاری
۵۵	تایید	۰/۷۶۲	بهبود قابلیت سازگاری با روابط اجتماعی سالم دور از حاشیه در دنیای دیجیتال امروزه		
۵۶	تایید	۰/۷۰۵	وفق شدن سازمان با منابع نو ظهور و ارزشمند و تطابق افراد سازمان با سرعت روز		
۵۷	تایید	۰/۶۷۵	ارتقا قابلیت ها، پتانسیل ها خود کارآمدی افراد سازمان در شرایط عادی و بحرانی	خود کارآمدی	

۵۸	تایید	۰/۶۷۲	ارتقا قابلیت خودکارآمدی و انطباق شغلی شرایط کاری خاص و فضای محیطی سازمان حاکم و ماهیت شغلی
۵۹	تایید	۰/۷۳۴	انعطاف پذیری بیشتر در عملیات محوله و جلوگیری از رفتارهای غیر منعطف و خشک
۶۰	تایید	۰/۷۵۶	انعطاف پذیری در برابر سهل انگاری ها و اهمال کاری های سازمانی و پذیرش انتقادات انجام شده از سوی مدیران و همکاران
۶۱	تایید	۰/۶۸۷	استفاده از ظرفیت تمام کسب و کارها در استفاده از همه ظرفیت ها
۶۲	تایید	۰/۷۱۶	استفاده از ظرفیت های و پیامدهای ناشی از دیجیتالی شدن
۶۳	تایید	۰/۵۹۸	پذیرش چالش ها بر ظرفیت فردی و باور به توانمندی فردی و کمک به حل چالش ها و مشکلاتی که فرد برای سازمان ایجاد کرده
۶۴	تایید	۰/۶۳۹	ویژگی های شخصی و تفاوت های فردی جهت پذیرفتن چالش ها، بحران های ناشی از تغییرات دیجیتالی
۶۵	تایید	۰/۷۵۶	تاثیر سطح تحصیلات و دانش فردی در مدیریت چالش ها
۶۶	تایید	۰/۷۲۹	توانایی فردی در برقراری ارتباط و پی بردن به اهمیت ارتباط با همکاران مراجعین هنگام تغییرات اساسی ناشی از تغییر فناوری ها

۶۷	تایید	۰/۸۱۱	نیاز به ورود نوآوری ها در تجهیزات پالایشگاه ها و فراهم کردن شرایط بروز خلاقیت نیروی انسانی در پالایشگاهها برای مدیری تحولات فرا روی پالایشگاه، افزایش نوآوری های و خلاقیت های تکنولوژیکی	خلاقیت و نوآوری
۶۸	تایید	۰/۷۲۷	خلاقیت در مدیریت چالش های جدیدی فرا روی سازمان متناسب با سرعت تکامل فناوری های دیجیتال و خلاقیت در چگونگی استفاده از پلتفرم های کاربردی در سازمان	
۶۹	تایید	۰/۷۷۴	بکارگیری قابلیت ها و توانمندی های استعدادهای نوظهور در پالایشگاه های مختلف	جذب استعدادهای توانمند
۷۰	تایید	۰/۷۷۵	سرعت سازمان در جذب استعدادهای با دانش و اطلاعات مرتبط	
۷۱	تایید	۰/۷۹۱	فراهم نمودن تمام زیر ساخت های فنی، مادی و معنوی جهت جذب استعداد های جدید در پالایشگاهها مطابق با الگوریتم خاص سازمان	
۷۲	تایید	۰/۷۶۵	مشارکت دادن متخصصان و تشویق و حمایت آنها جهت مشارکت در طرح های عظیم و پیچیده و امکان استفاده و دسترسی آنان به فناوری های دیجیتالی روز دنیا	مشارکت حمایت گری و مشارکت
۷۳	تایید	۰/۶۸۹	مشارکت کارکنان سازمان و روابط آنها، با مدیران، ذینفعان و سایرین جهت استفاده از توانایی آنان برای انطباق با شرایط متغیر و نیاز به همفکری و مشارکت متخصصان	

	شرکت نفت جهت فراهم نمودن تعلق و دلبستگی سازمانی آنها و ترویج مشارکت و تعامل گروهی و پرهیز از تک روی مصالح و مذاکره با گروههای مخالف			
۷۴	تایید	۰/۷۵۸	پاسخگویی به اختلالات سازمانی و فرا مسئولیت پذیری	
۷۵	تایید	۰/۶۵۴	مسئولیت و به عهده گیری کارها و رفتارهای انجام شده در سازمان	
۷۶	تایید	۰/۵۹۸	مسئولیت پذیری بودن در مقابل بحران ها و خسارات های به وجود آمده ناشی از دیجیتالی شدن	
۷۷	تایید	۰/۵۷۸	پاسخگویی به موقع و به هنگام به واحد های ذیصلاح	
۷۸	تایید	۰/۷۱۱	پاسخگویی و عمل گرایی متناسب با وضعیت و وظایف کاری	
۷۹	تایید	۰/۷۶۲	حمایت و پشتیبانی مدیران پالایشگاهها از نهادینه کردن هوش مصنوعی و فناوری های روز برای آمادگی دیجیتالی شدن	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
۸۰	تایید	۰/۷۹۳	پشتیبانی مدیران برای کمک به شناخت تحولات و روندهای حوزه تاب آوری دیجیتال	
۸۱	تایید	۰/۶۱۵	وجود شرایط مالی متناسب با نیاز کارکنان وارتقا رفاه کارکنان ناشی از دیجیتالی شدن فرآیند کارها در سازمان	رفاه کارکنان

۸۲	تایید	۰/۶۳۳	تقویت سازگاری و تاب آوری با پاداش های مالی و پرداختی های مناسبی و بهره وری سازمانی
۸۳	تایید	۰/۷۴۶	چارچوب روشنی برای مدیریت انواع منابع مالی و توزیع مزایایی مالی متناسب عملکرد و مسئولیت

در مرحله آخر پژوهش، برای طراحی مدل از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. برای این مهم با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی با شناسایی متخصصان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و مصاحبه با آنان بهترین مفاهیم استخراج گردید، بدین ترتیب که پس از پایان مرحله کیفی و همچنین برازش مفاهیم به روش آزمون کندال، با روش مدل سازی ساختاری تفسیری به یکپارچه سازی نظرات خبرگان، ارتباط و توالی آن ها پرداخته شد. گام های روش مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر هست (سینگ و همکاران، ۲۰۱۳).

۱- **تعیین ابعاد/عنا صر:** در این مرحله متغیرهایی که می توانند بر الگوی تاب آوری دیجیتال کارکنان در شرکت ملی نفت خیز جنوب اثرگذار باشند، شناسایی شدند، این متغیرها از طریق تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختار یافته به دست آمده است.

۲- **تشکیل ماتریس خود تعاملی:** برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می گیرند. در ماتریس، از نمادهایی استفاده می شود که دسترس پذیری را نشان می دهند. این نمادها عبارت است از:

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

در این پژوهش پرسشنامه کمی ماتریس خود تعاملی ساختاری برای تمامی خبرگان ارسال شد و محقق موافق به دریافت ۱۰ پرسشنامه تکمیل شده گردید. در واقع جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند ISM خواسته می شود تا بر اساس اصول فوق ماتریس را تکمیل نمایند.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
D1		O	O	X	A	A	O	V	O	O
D2			X	O	O	A	A	O	O	O
D3				O	V	O	A	O	O	O
D4					A	O	O	O	A	V
D5						X	X	O	A	V
D6							X	A	A	A
D7								O	A	A
D8									O	O
D9										X
D10										

۳- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه: برای دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یاد شده در گام قبل، به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) تبدیل شوند. برای این کار از قاعده زیر استفاده می‌شود: ماتریس دستیابی اولیه در جدول ۵ آورده شده است.

- اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.

جدول ۵: ماتریس دستیابی اولیه

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
D1	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
D2	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
D3	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
D4	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
D5	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
D6	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
D7	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
D8	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰
D9	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
D10	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱

۴- سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از اینکه ماتریس اولیه به دست آمد سازگاری درونی برقرار می‌شود.

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابط این چینی اصلاح و ایجاد شوند. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول ۶ سلول‌های که با ۱ نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند.

جدول ۶: ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

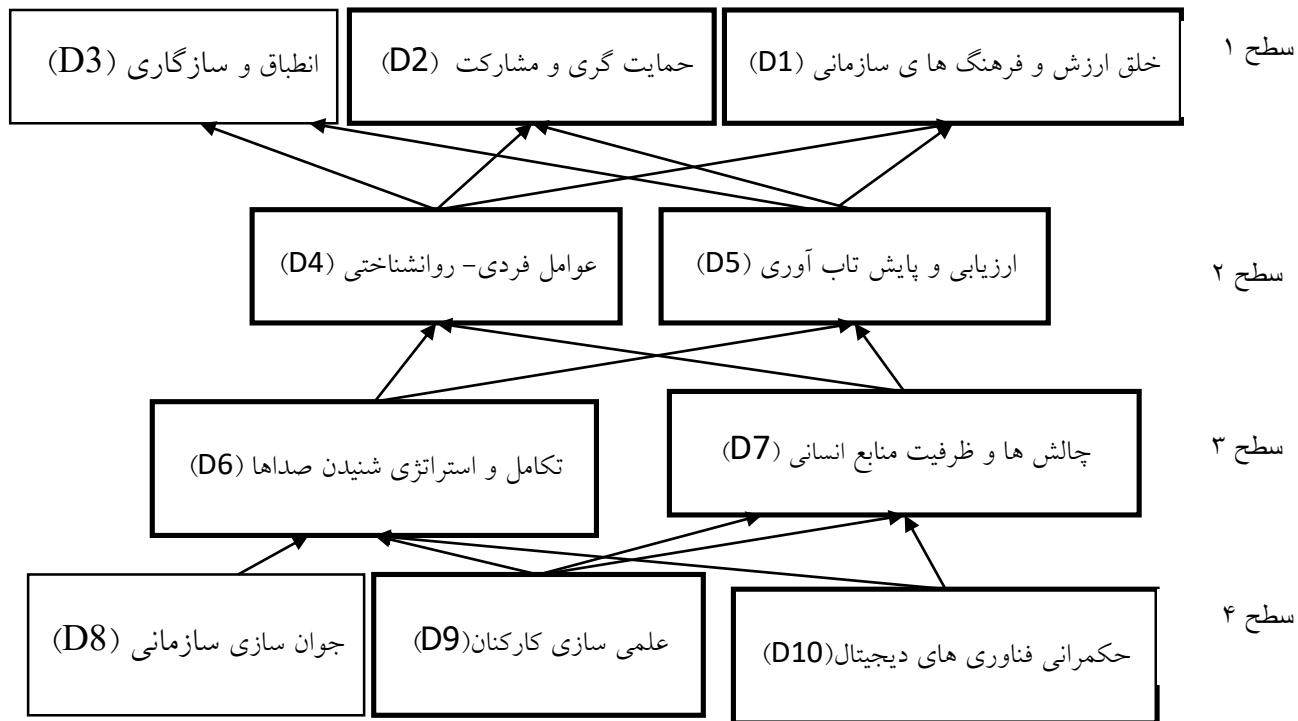
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	قدرت نفوذ
D1	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۳
D2	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۴
D3	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۵
D4	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
D5	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۷
D6	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸
D7	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۵
D8	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۴
D9	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۷
D10	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۷
میزان وابستگی	۶	۴	۵	۶	۷	۷	۷	۴	۳	۵	

۵- سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی: در گام پنجم روابط بین ابعاد تاب آوری دیجیتال کارکنان سازمان های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل ساختاری تفسیری تعیین می شود. بدین ترتیب که به ازای هر یک از آنها، مجموعه های دسترسی یا خروجی، مقدم یا ورودی و اشتراک تشکیل می شود. در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آنها را از جدول حذف می کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می کنیم. خروجی ها و ورودی ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده استخراج می شود برای این کار، تعداد ۱ ها در هر سطر بیانگر خروجی، و تعداد ۱ ها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطح اول، نتایج در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷: ابعاد سطح

ابعاد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
D1	D1,D4,C8	D1,D4,D5,D6,D8,D10	D1,D4,D8	اول
D2	D2,D3,D6,D7	D2,D3,D6,D7	D2,D3,D6,D7	اول
D3	D2,D3,D6,D7,D9	D2,D3,D6,D7,D9	D2,D3,D6,D7,D9	اول
D4	D1,D4,D10	D1,D4,D5,D6,D9,D10	D1,D4,D10	دوم
D5	D5,D6,D7 ,D9, D10	D5,D6,D7,D9, D10	D10	دوم
D6	D5,D6,D7,D8, D10	D5,D6,D7,D8,D9, D10	D5,D6,D7,D8 , D10	سوم
D7	D5,D6,D7	D5,D6,D7 ,D9, D10	D5,D6,D7	سوم
D8	D8	D8	D8	چهارم
D9	D9,D10	D9,D10	D9,D10	چهارم
D10	D9,D10	D9,D10	D9,D10	چهارم

۶- رسم مدل (شکل) و شبکه تعاملات ISM: در این گام با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود و بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل نهایی پژوهش بر اساس سطح‌بندی ابعاد ترسیم می‌گردد.



شکل ۱: مدل ISM پژوهش

با توجه به شکل ۱، مدل پژوهش شامل ۴ سطح می باشد. در مدل ساختاری- تفسیری به دست آمده، سه بعد «علمی سازی کارکنان»، «جوان سازی سازمانی» و «حکمرانی فناوری های دیجیتال» در پایین ترین سطح (سطح چهارم) قرار دارند این ابعاد بیشترین ارتباط و تأثیرگذاری را بر سایر ابعاد دارند و به عنوان سنگ زیربنایی مدل عمل می کند. بر اساس ابعاد مذکور مهم ترین نقش را در الگوی تاب آوری دیجیتال کارکنان سازمان های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارند. همچنین ۳ بعد «خلق ارزش و فرهنگ های سازمانی»، «حمایت گری و مشارکت» و «انطباق و سازگاری» به عنوان تأثیرپذیرترین سطح می باشند.

۷- تجزیه و تحلیل میک مک (MICMAC): بعد از ترسیم مدل ساختاری تفسیری الگوی تاب آوری دیجیتال کارکنان سازمان های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی شرکت ملی مناطق نفت خیز و ماتریس در دسترس پذیری، اقدام به ایجاد جدول ماتریس نفوذپذیری-وابستگی و دسته بندی ابعاد در چهار دسته (خودمختار، وابسته، پیوندی و نفوذی) شد.

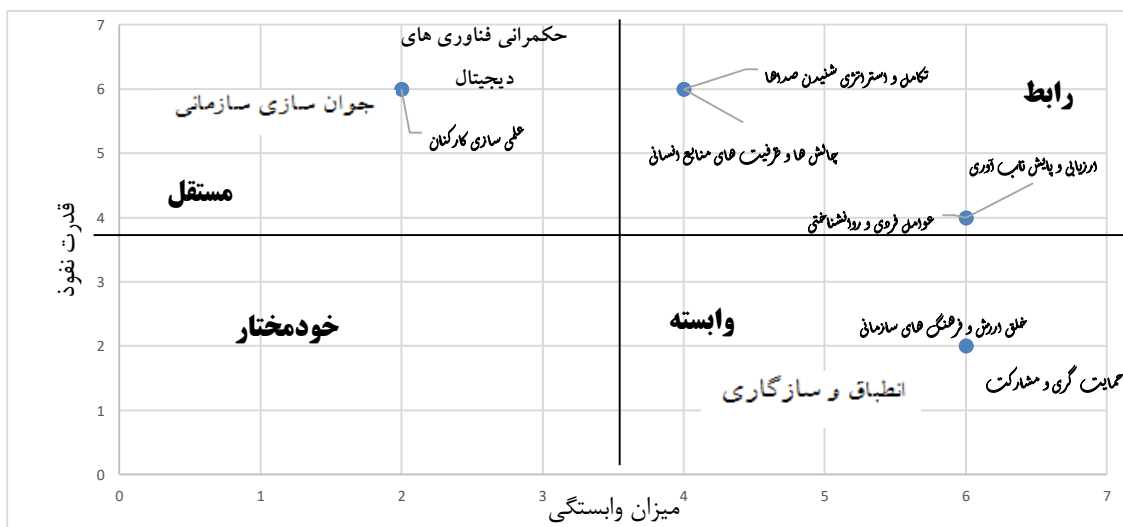
ناحیه خودمختاری (استقلال): این ناحیه ابعادی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر ابعاد ایجاد می کنند، قرار دارند. بر اساس نتایج پژوهش تمامی عوامل الگوی تاب آوری دیجیتال کارکنان سازمان های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی شرکت ملی مناطق نفت خیز در ناحیه وابسته، پیوندی (رابط) و نفوذی قرار گرفته اند که نشان دهنده اثرپذیری و اثرگذاری بالای ابعاد است و هیچ یک از ابعاد شناسایی شده در ناحیه خودمختاری قرار نگرفته اند که بیان کننده ارتباط قوی همه ابعاد پژوهش با یکدیگر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که عوامل شناسایی شده دارای ارتباطات و تأثیرات نسبتاً قوی هستند و روابط میان ابعاد مدل نشان می دهد همه ابعاد باهم ارتباط

دارند. جهت تأثیرپذیری آن‌ها در شکل (۱) نشان داده شده است. همچنین بر اساس مندرجات مدل همه ابعاد مدل ارتباط قوی با یکدیگر دارند.

ناحیه وابستگی: در این ناحیه ابعادی که وابستگی زیادی بر دیگر ابعاد دارند، قرار دارند. ابعاد بعد «خلق ارزش و فرهنگ های سازمانی»، «حمایت گری و مشارکت» و «انطباق و سازگاری» در این منطقه، قرار دارند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و کمترین میزان تأثیرگذاری را در مدل دارند. با توجه به ماتریس نفوذ-وابستگی به دست آمده در پژوهش، ابعادی در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که بیان کننده میزان وابستگی زیاد این ابعاد به سایر ابعاد است در واقع می توان گفت برای تحقق این ابعاد، ابعاد زیادی دخالت دارند و خود این ابعاد، حداقل تأثیر را بر سایر ابعاد مدل دارد.

ناحیه پیوندی (رابط): در این ناحیه ابعادی که رابطه دوطرفه‌ای با دیگر ابعاد دارند، قرار دارند. چهار بعد از ابعاد هشت گانه شناسایی شده در این پژوهش، در ناحیه رابط (پیوندی) قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از «عوامل فردی- روانشناختی، ارزیابی و پایش تاب آوری، تکامل و استراتژی شنیدن صداها، چالش‌ها و ظرفیت منابع انسانی. این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالای برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود. این ابعاد غیر ایستا و پویا محسوب می شوند: بدین معنا که هر تغییری در آن‌ها می تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می تواند آن‌ها را دوباره تغییر دهد.

ناحیه نفوذ (عدم وابستگی): در این ناحیه ابعادی که بر ابعاد دیگر نفوذ قابل توجهی دارند، قرار دارند. ابعاد «علمی سازی کارکنان»، «جوان سازی سازمانی» و «حکمرانی فناوری های دیجیتال» در این منطقه قرار دارند؛ بنابراین این ابعاد کلیدیترین عوامل در الگوی تاب آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی شرکت ملی مناطق نفت خیز هستند و فراهم آوردن شرایط لازم برای این ابعاد از الزامات شرکت ملی مناطق نفت خیز است. به این علت که دارای نیروی نفوذ قوی و وابستگی آن‌ها به سایر ابعاد ضعیف است به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.



شکل ۲: ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

نتیجه گیری

امروزه با ظهور تاب‌آوری دیجیتال و فناوری‌های جدید، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بسیار رقابتی شده است و شرکت‌ها در تلاش هستند تا بهره‌وری خود را بهبود بخشند و رقابتی بمانند. در حالی که تاب‌آوری سازمانی به طور گسترده برای پایداری حیاتی در نظر گرفته می‌شود، شکاف‌هایی در ادبیات علمی و حرفه‌ای وجود دارد. اول، مفهوم سازی قوی‌تر از این اصطلاح مورد نیاز است. دوم، اطلاعات کمی در مورد چگونگی دستیابی به تاب‌آوری سازمانی به طور مداوم وجود دارد از طریق شیوه‌ها و فرآیندهای روزانه در نهایت، توسعه تئوری سازمان در حال انجام نیست به اندازه کافی این شکاف‌ها را برطرف کند. کمک به ادبیات با پر کردن این شکاف‌های اساسی، مطالعه حاضر ادبیات رو به رشد بدون ارتباط را در یک نظریه سازمانی ادغام می‌کند انعطاف پذیری بر اساس نظریه سیستم‌های عمومی، نظریه به دست آمده شامل ورودی‌های انسان است منابع، ارزش‌های فرهنگی-اجتماعی، محیط‌های نهادی، و مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی را قادر می‌سازد ساختار سازمانی، زیرسیستم ارزش و باور، ذهنیت تاب‌آوری، شیوه‌های پایداری، ظرفیت‌های تطبیقی و بافری و عملکرد پایداری به عنوان خروجی پویایی آنها روابط از طریق یک مدل و گزاره‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند و به دنبال آن مفاهیمی برای آن‌ها بیان می‌شود.

بررسی‌ها نشان‌گر آن است که همزمان با ظهور و رواج نوآوری‌های دیجیتال در کنار تحول سازمان‌های دولتی، فرهنگ موجود در سازمان‌های دولتی نیز تغییر کرده است به گونه‌ای که دیجیتالی شدن سازمان‌های دولتی با آهنگی گسترده و شتابان رشد کرده است و از این رو تاب‌آوری کارکنان می‌تواند به صورت انحصاری تغییر کند.

فرهنگ نقش مهمی در تأثیرگذاری بر اقدامات کارکنان، نحوه برقراری ارتباط، کارگروهی و موفقیت در عملکردشان دارد، همچنین وسیله‌ای برای نظارت بر کارکنان و هم‌سو نگه داشتن اهداف آن‌ها با اهداف سازمانی است. با درک رابطه فرهنگ و کیفیت، مدیران می‌توانند در توسعه فرایندهای مؤثر و مزیت رقابتی نیز موفق شوند، مطالعات پیشین تأثیر فرهنگ سازمانی را بر رفتار فرد و سازمان نشان می‌دهد و حاکی از این بوده است که فرهنگ سازمانی برای توسعه موفق سازمان‌های فعلی لازم است. در این زمینه، فرهنگ نقش کلیدی در نحوه رفتار، برقراری ارتباط، مشارکت و همکاری کارکنان با هم و عملکرد موفق آن‌ها دارد، علاوه بر این، فرهنگ سازمانی می‌تواند در سازگاری کارکنان با اهداف سازمان نقش اساسی ایفا کند.

بنابراین نتایج، کشور ما در توسعه کیفی و کمی دیجیتال در حد کشورهای پیشرفته صنعتی نیست، هرچند که نسبت به قبل تغییرات شگرفی داشته است، این تغییرات بتدریج در سازمان‌های دولتی نیز بوجود آمده است که می‌تواند بستر ساز جهش مطلوبی در سازمان‌های دولتی باشد، بنابراین شرط دیجیتالی کردن فرایندها استفاده بهینه از تاب‌آوری نیروها و نهادینه کردن فرهنگ سازمانی است.

مدیران و مسئولان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، کارکنان خود را به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان می‌دانند و ضمن استفاده از دانش آن‌ها به تاب‌آوری آن‌ها توجه می‌کند و همواره به کارآمدی، به کارگیری مؤثر و نگهداشت آن‌ها بر اساس نیاز سازمان توجه ویژه‌ای دارند، چرا که شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب علاوه بر رفع نیازهای داخلی، در بازارهای بین‌المللی نیز فعال است و علاوه بر مسئولیت‌های سازمانی، مسئولیت‌های اجتماعی، مسائل زیست‌محیطی و توسعه پایدار را در کانون توجه خود قرار داده است.

این پژوهش می‌تواند به مدیران و مسئولان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب کمک کند تا به نحو رضایت‌بخش، تاب‌آوری دیجیتال را ارتقاء دهند و با مدیریت بهتر رضایت کارکنان را فراهم نمایند، که بتوانند فشارهای عصبی، استرس و افسردگی را کم کنند

و برای کارکنان که منابع ارزشمند برای سازمان هستند اثربخش و شادابی در سازمان ایجاد کنند. کاربرد عملیاتی این مدل می‌تواند منجر به بهره‌برداری شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب از آن گردد و از آنجا که نهاد و سازمان‌های دولتی وابستگی تنگاتنگی با شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارند این پژوهش می‌تواند مورد استفاده سایر سازمان‌ها قرار گیرد. از دیگر نوآوری‌های پژوهش حاضر در جستجوی کشف حقایق و شناخت مسائل نوین در حوزه تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی است و همچنین بومی‌سازی این مفاهیم در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می‌باشد. با توجه به اینکه تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی می‌تواند تمامی خروجی‌های سازمان را تحت تاثیر قرار دهد در این پژوهش تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگی در قالب یک الگوی ارائه شده است و این یک نوآوری است که تاکنون در سایر تحقیقات به آن اشاره‌ای نشده و در پیشینه پژوهش این نیز اثبات گردیده است.

مطابق یافته‌ها، کشور ما در توسعه کیفی و کمی دیجیتال در حد کشورهای پیشرفته صنعتی نیست، هرچند که نسبت به قبل تغییرات شگرفی داشته است، این تغییرات بتدریج در سازمان‌های دولتی نیز وجود آمده است که می‌تواند بستر ساز جهش مطلوبی در سازمان‌های دولتی باشد، بنابراین شرط دیجیتالی کردن فرایندها استفاده بهینه از تاب‌آوری نیروها است.

از طرفی، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با توانمندی در پژوهش و تحقیقات دیجیتال و برخورداری از افراد متخصص و آگاه به مسایل روز و با به اجرا گذاشتن سیاست مرزگستری و تقویت ارتباط با مراکز تحقیقاتی دانشگاهی و صنعتی داخل و خارج از کشور تمهیدات وسیعی را برای رویارویی با مسایل آینده صنعت نفت اندیشیده است و در تلاش است تا با برخورداری از توان سازمانی نیروی انسانی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های فرهنگی مناسب در جهت تحقق و توسعه صنایع نفت کشور گام‌های اساسی بردارد. در فرآیند تاب‌آوری دیجیتال در برنامه‌های سازمان، ایجاد یک محیط نوآورانه و دانش و توانایی‌های حرفه‌ای برای حمایت از فعالیت‌ها، موردنیاز است و فرهنگ نوآورانه و حمایتی، تأثیر قابل توجهی بر تاب‌آوری دیجیتال سازمانی دارد. با این حال، زمینه‌سازی برای توسعه تاب‌آوری دیجیتال می‌تواند زمینه به کارگیری حداکثری نیروی انسانی در سازمان را به همراه داشته باشد و رفتارهای کناره‌گیری آنان را به حداقل برساند. این پژوهش می‌تواند به مدیران و مسئولان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کمک کند تا به نحو، تاب‌آوری دیجیتال را ارتقاء دهند و با مدیریت بهتر زمینه تاب‌آوری کارکنان را فراهم نمایند، که بتوانند فشارهای عصبی، استرس و افسردگی را کم کنند و برای کارکنان که منابع ارزشمند برای سازمان هستند اثربخش و شادابی در سازمان ایجاد کنند. کاربرد عملیاتی این مدل می‌تواند منجر به بهره‌برداری شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب از آن گردد و از آنجا که نهاد و سازمان‌های دولتی وابستگی تنگاتنگی با شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارند این پژوهش می‌تواند مورد استفاده سایر سازمان‌ها قرار گیرد. با بررسی‌های انجام‌شده پژوهشی که به موضوع «ارائه الگوی تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد فرهنگ سازمانی» پرداخته باشد، مشاهده نگردید، اما ابعاد و مؤلفه‌های این مدل نقاط اشتراکی با تحقیقات داخلی و خارجی دارد، ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های افرادی همچون رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)، رفیعی و همکاران (۱۳۹۵)، عبدالهادی و همکاران (۲۰۲۴)، اشمیت و همکاران (۲۰۲۴)، پورواتو و همکاران (۲۰۲۳) در عنوان همخوانی جزئی دارد.

از طرفی، پژوهشی که توسط نگوین (۲۰۲۲) با عنوان «ارزیابی نیاز منابع انسانی، برای تحول دیجیتال در شرکت‌ها و ارائه راه حل در آموزش منابع انسانی برای دانشگاه‌ها»، فیشر و جونز (۲۰۲۳) با عنوان «مفهوم تاب‌آوری در محیط کار»، گارسسیا پرز و

همکاران (۲۰۲۲) با عنوان «تاب آوری در سیستم های بهداشتی، امنیت، سایبری و تحول دیجیتال»، گراولاین و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود به «انعطاف پذیری در برابر خطر بلایا: تکامل مفهومی، مسائل کلیدی و فرصت ها»، نیکو و همکاران (۲۰۲۲) با یکال (۲۰۲۲)، براسینگتون و همکاران (۲۰۲۱)، بیمروس و لوسی (۲۰۱۲) انجام شده است که ابعاد و مولفه های استخراج شده با پژوهش حاضر همخوانی ندارد.

براساس یافته ها و نتایج این پژوهش می توان این گونه بیان کرد که تاب آوری دیجیتال با رویکرد فرهنگ سازمانی، نیازمند عوامل متعددی است. در راستای تحقق این مسئله در شرکت ملی نفت خیز جنوب پیشنهادهای ذیل براساس یافته های حاصل پژوهش کیفی ارائه می شود.

- از ظرفیت سیستم های اطلاعاتی مدرن و هوش مصنوعی جهت ارتقاء تاب آوری دیجیتال کارکنان استفاده کنند و مطابق با تغییرات روز دنیا آموزش های موثر و مرتبط با دیجیتالی شدن را پایه ریزی کنند.

- بکارگیری دانش و مهارت لازم برای حفظ ایمنی و امنیت تاب آوری دیجیتال کارکنان، برای کاهش خطرات ناشی از فضای مجازی زیرساخت های لازم را برای استفاده از سیستم های دیجیتالی فراهم نمایند.

- ایجاد مراکز علمی و تحقیقاتی برای سنجش شایستگی های کارکنان توانمند جهت سازگاری با عصر دیجیتال کنونی -مدیران، تمام ابزارها و تکنولوژی های روز بکار گرفته شده در شرکت های نفتی دنیا را در شرکت ملی نفت خیز جنوب آموزش دهند و تکنیک ها و متدهای بکارگیری آنها را برای کارکنان سازمان در اولویت قرار دهند.

- برای بهبود کیفیت جذب استعدادها از آموزش ها و روش های توانمند سازی نوین بهره ببرند.

- جذب و رشد استعدادهای افراد سازمان براساس فرهنگ سازمانی صورت گیرد.

- از ظرفیت های فردی و باور به توانمندی متخصصان درون سازمانی برای کمک به حل چالش ها و مشکلاتی که سایر کارکنان در راستای دیجیتالی شدن برای سازمان ایجاد کرده اند، استفاده نمایند.

- بررسی خلائای شناختی افراد (اخلاقیت، هنجارهای ذهنی، یادگیری، باور، کنجکاوی) و سنجش میزان اثرات آنان بر تاب آوری

کارکنان

- به مدیران عالی و ارشد شرکت ملی نفت خیز جنوب پیشنهاد می شود که برای رفاه کارکنان تلاش داشته باشند.

فهرست منابع

- زرین کلک، حمیدرضا، داوری رحیم و هاشمی، نظام. (۱۴۰۱). مدل‌سازی فرسودگی شغلی براساس تاب‌آوری و حمایت‌های اجتماعی با میانجیگری خودکارآمدی شغلی در کارکنان صنایع نظامی، مجله مطالعات ناتوانی، ۱۲: ۲۲۹، ۱-۱۱.
- فیروزان سرنقی، توحید؛ طهماسبی؛ داریوش و عابدینی، علی. (۱۳۹۹). تحلیل نقش قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استراتژی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری، مطالعات مدیریت راهبردی، ۴۴، ۷۷-۵۹.
- لطیفی، میثم؛ نوبنی خشنو، محمد؛ آصف پور و کیلیان، مهناز (۱۴۰۱) طراحی و تبیین الگوی تاب‌آوری کارکنان در ادارات مربوط به مدیریت بحران شهری به روش کیفی داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شهر همدان)، جامعه‌شناسی سیاسی ایران، دوره ۵، شماره ۱۰.
- مهدی، فیروز؛ مجتبی زاده محمد، کمالی، نقی، (۱۴۰۱)، طراحی و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های کشور، مجله راهبردی آموزش در علوم پزشکی، ۱۵(۱)، ۹-۱.
- نوراله زاده، نوروز و امیدی، ملیحه. (۱۴۰۳). فن‌آوری‌های دیجیتال و عملکرد مالی شرکت: نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال، فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۶(۲۲)، ۱۴۶-۱۳۰.
- Ahokangas, P., Juntunen, M., & Myllykoski, J. (2014). Cloud computing and transformation of international e-business models. *Research in Competence-Based Management*, 7, 3-28.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Brassington, K., & Lomas, T. (2021). Can resilience training improve well-being for people in high-risk occupations? A systematic review through a multidimensional lens. *The Journal of Positive Psychology*, 16(5), 573-592.
- Benitez, J., Chen, Y., Teo, T. S., & Ajamieh, A. (2018). Evolution of the impact of e-business technology on operational competence and firm profitability: A panel data investigation. *Information & Management*, 55(1), 120-130.
- Belolipetskaya, A., Golovina, T., Polyani, A., & Vertakova, Y. (2020). Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 164, p. 09005). EDP Sciences.
- Baykal, E. (2022). Family firms and the effects of organizational culture on their innovation. In *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (pp. 1082-1102). IGI Global.
- Baykal, E. (2022). Family firms and the effects of organizational culture on their innovation. In *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (pp. 1082-1102). IGI Global.
- Barišić, A. F., Rybacka Barišić, J. & Miloloža, I. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. *Entrenova - ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*, 7(1).
- Barchiesi, A. (2022). Industry 4.0 and Human Capital 4.0: a behavioural competency model.
- Babashahi J, Yazdani H, Tahmasebi R, Rajab Pour E. Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2017; 8 (32):3-24. [In Persian].
- Barclay, C., & Duggan, E. W. (2008). Rethinking the digital divide: Towards a path of digital effectiveness. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International*

- Conference on System Sciences, 129-129. IEEE.
- 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.
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K. & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74.
- Çöteli, S. (2019). The impact of new media on the forms of culture: digital identity and digital culture. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 9(2), 1-12.
- Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The information society*, 22(2), 63-75.
- Dh Dutta. Debolina, Sushanta Kumar Mishra, Pawan Budhwar(2022) Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations,IIBM MAMAGENT REVIEW, .
- 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.
- Girish Prayag , Birgit Muskat, and Chaminda Dassanayake(2023) Leading for Resilience: Fostering Employee and Organizational Resilience in Tourism Firms, Journal of Travel Research, Volume 63, Issue 3.
- Fong, L.H.N., Law, R. & Ye, B.H. (2020). Outlook of tourism recovery amid an epidemic: Importance of outbreak control by the government. *Annals of tourism research*.
- Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149. DOI:10.1177/0892020620959760.
- Johnson, M. W. (2018). Reinvent your business model: How to seize the white space for transformative growth. Harvard Business Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). "Achieving Digital Maturity" *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press.
- Kantabutra s, Ketprapakorn N,(2021), Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle, sustainability, 2-28.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural*14-92 ,)1(41 ,weiveR sdrazaH .
- Lanza, G. (2021). "Data-Related Ecosystems in Policy Making: The PoliVisu Contexts". (pp.91-104), In: *The Data Shake Opportunities and Obstacles for Urban Policy Making*, G. Concilio & et. al. (eds.), The Data Shake, PoliMI Springer Briefs.
- Malik, S., & Mantas, C. (2021). The adoption of social media platforms in informal home-based businesses in kuwait. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(3), 273-287.
- McKinsey & Company. (2018) *Digital reinvention: Unlocking the 'how'*.
- MuleSoft. (2018) Digital transformation blueprint Making integration your competitive advantage.
- Nowrozi, B. (2020). *Investigating the relationship between organizational culture and team work quality and interpersonal conflict among employees* Allameh Tabatabai University].

- Nguyen, T. H. (2022). Assessing human resource needs for digital transformation at enterprises and proposing solutions in human resource training for universities. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(2). Doi: <https://doi.org/10.47750/jett.2022.13.02.001>.
- Ngoc Su D, Truong T M, Trong Luu T, Thi Huynh H M, Mahony B O.(2022). Career resilience of the tourism and hospitality workforce in the COVID-19, The protection motivation theory perspective, Volume 44, October 2022, 101039.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7. Available at SSRN:
- Park I, Kim D, Moon J, Kim S, Kang Y, Bae S Searching for new technology acceptance model under social context: analyzing the determinants of acceptance of intelligent information technology in digital transformation and implications for the requisites of digital sustainability. *Sustainability*. 2022 Jan 5;14(1):579.
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57, 455–471.
- 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
- Xie, C., Zhang, J., Chen, Y. & Morrison, A.M. (2023). The effect of hotel employee resilience during COVID-19: The moderation role of perceived risk and challenge stressors. *Tourism Management Perspectives*. 46:101087.
- 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.