

Occupational Psychology

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Investigating the Role of Digital Organizational Culture in Enhancing Employee Resilience: The Mediating Role of the Work Environment

Mojgan Ahmadpour Ardejani¹, Parisa Hasanvand^{2*}

1 Assistant Professor, Department of Psychology, University of Alborz, Alborz, Iran.

2 Ms.C. Student in Educational Research, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Correspondence

Parisa Hasanvand
Email: hasanvand63p@yahoo.com

How to cite

Ahmadpour Ardejani, M. Hasanvand, P. (2026). Investigating the Role of Digital Organizational Culture in Enhancing Employee Resilience: The Mediating Role of the Work Environment. Occupational Psychology, 4 (3), 9-18.

ABSTRACT

In the current digital era, rapid workplace changes have highlighted employee resilience as a key factor for organizational sustainability. This study aimed to investigate the role of digital organizational culture in enhancing the resilience of employees in the Education Department of Alborz Province, emphasizing the mediating mechanism of the work environment. The research adopted a quantitative approach with a descriptive-correlational design. The statistical population consisted of 25,000 employees of the Education Department of Alborz Province, from which a sample of 384 individuals selected using random cluster sampling. The research instruments included the Digital Organizational Culture Questionnaire (Martínez-Caro et al., 2021), the Work Environment Scale (Kludacz-Alessandri et al., 2025), and the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC; Connor & Davidson, 2003). Data analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS software. Path analysis results revealed that all research hypotheses supported at the 99% confidence level. The four dimensions of digital organizational culture—technology acceptance ($\beta=0.578$), continuous learning ($\beta=0.270$), digital collaboration ($\beta=0.153$), and digital innovation ($\beta=0.130$)—exerted positive and significant effects on improving the work environment. Moreover, the work environment emerged as the strongest direct predictor of employee resilience ($\beta=0.901$) and played a full mediating role, such that the indirect effect of digital organizational culture on resilience through the work environment was significant ($\beta=0.778$). Digital organizational culture enhances employee resilience against rapid changes by improving work environment dimensions (physical, social, policy, and psychological). Therefore, it is recommended that education managers institutionalize digital culture to first upgrade the work environment quality, thereby ensuring human capital resilience.

KEYWORDS

Digital Organizational Culture, Employee Resilience, Work Environment.

نشریه علمی

روان‌شناسی کار

«مقاله پژوهشی»

بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در تقویت تاب‌آوری کارکنان با تأکید بر نقش میانجی محیط کار

مژگان احمدپور ارده جانی^{۱*}، پریسا حسنوند^۲

۱ استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه البرز، البرز، ایران.
۲ دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

پریسا حسنوند

رایانامه: hasanvand63p@yahoo.com

چکیده

در عصر دیجیتال کنونی، تغییرات سریع محیط کار، تاب‌آوری کارکنان را به‌عنوان عاملی کلیدی برای پایداری سازمان‌ها مطرح کرده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در تقویت تاب‌آوری کارکنان آموزش و پرورش استان البرز با تأکید بر نقش مکانیسم محیط کار انجام شد. روش پژوهش کمی و از نوع توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۲۵ هزار نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان البرز بود که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی، ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دیجیتال (مارتینز-کاراسکو و همکاران، ۲۰۲۱)، پرسش‌نامه محیط کار (کلوداچ-آلساندری و همکاران، ۲۰۲۵) و پرسش‌نامه تاب‌آوری (کونور-دیویدسون، ۲۰۰۳) بود. داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شدند. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شدند. چهار بعد فرهنگ سازمانی دیجیتال شامل پذیرش فناوری ($\beta = 0.578$)، یادگیری مداوم ($\beta = 0.270$)، همکاری دیجیتال ($\beta = 0.153$) و نوآوری دیجیتال ($\beta = 0.130$) تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود محیط کار داشتند. همچنین محیط کار به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بین مستقیم تاب‌آوری کارکنان ($\beta = 0.901$) شناسایی شد و نقش میانجی کامل را ایفا نمود؛ به‌طوری که اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی دیجیتال از طریق محیط کار بر تاب‌آوری معنادار بود ($\beta = 0.778$). فرهنگ سازمانی دیجیتال با بهبود ابعاد محیط کار (فیزیکی، اجتماعی، سیاسی و روان‌شناختی)، بستر لازم را برای افزایش تاب‌آوری کارکنان در برابر تغییرات سریع فراهم می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش با نهادهای سازنده فرهنگ دیجیتال، ابتدا کیفیت محیط کار را ارتقا دهند تا از این طریق، تاب‌آوری نیروی انسانی تضمین گردد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی دیجیتال، تاب‌آوری کارکنان، محیط کار.

استناد به این مقاله:

مژگان احمدپور ارده جانی، پریسا حسنوند (۱۴۰۵). بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در تقویت تاب‌آوری کارکنان با تأکید بر نقش میانجی محیط کار. فصلنامه روان‌شناسی کار، ۴ (۳)، ۹-۱۸

مقدمه

در عصر دیجیتال کنونی، محیط‌های کاری با سرعتی خیره‌کننده در حال تحول هستند و پیشرفت‌های فناوری نظیر هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و پلتفرم‌های ابری، ساختارهای سنتی سازمانی را دگرگون ساخته‌اند (ژائو و همکاران، ۲۰۲۲).

این تحولات سریع که اغلب با بحران‌های جهانی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ و نوسانات اقتصادی همراه است، کارکنان را در معرض استرس‌های مداوم قرار داده و ضرورت سازگاری و تاب‌آوری را بیش از پیش برجسته کرده است (خان و همکاران، ۲۰۲۵؛ ژانگ و ژائو، ۲۰۲۵). در این میان، تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان توانایی بازگشت به تعادل پس از مواجهه با اختلالات و حفظ عملکرد در شرایط نامطمئن، به عاملی کلیدی برای پایداری سازمان‌ها تبدیل شده است (حسن‌زاده ثمرین و همکاران، ۱۴۰۲). با این حال، تاب‌آوری صرفاً یک ویژگی فردی نیست؛ بلکه تحت تأثیر بسترهای سازمانی و فرهنگی شکل می‌گیرد. بنابراین شناسایی عوامل سازمانی که می‌توانند این تاب‌آوری را در برابر تغییرات سریع محیط کار تقویت کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

یکی از مهم‌ترین متغیرهای سازمانی در این زمینه، «فرهنگ سازمانی دیجیتال» است. این سازه شامل ارزش‌هایی نظیر چابکی، نوآوری دیجیتال، پذیرش فناوری و حمایت از یادگیری مداوم است که سازمان را برای پذیرش تغییرات آماده می‌سازد (مارتینز-کاراسکو و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی دیجیتال با توانمندسازی کارکنان از طریق ابزارهای دیجیتال و ترویج ارزش‌های انعطاف‌پذیر، بستر لازم برای سازگاری با شرایط پیچیده را فراهم می‌کند (بندل سیاساها و همکاران، ۲۰۲۵).

با این حال، تأثیر فرهنگ دیجیتال بر پیامدهای فردی مانند تاب‌آوری، معمولاً مستقیم نیست و از طریق مکانیسم‌های میانجی عمل می‌کند. در این راستا، «محیط کار» به‌عنوان بستر فیزیکی، اجتماعی و روان‌شناختی فعالیت کارکنان، نقش حیاتی ایفا می‌کند. محیط کار شامل ابعادی چون محیط فیزیکی- دیجیتال، محیط اجتماعی- تیمی، محیط سیاستی- سازمانی و محیط روان‌شناختی - ادراکی است که کیفیت آن مستقیماً بر رفاه و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (کلوداچ-آلساندری و همکاران، ۲۰۲۵).

ارتباط میان این متغیرها بدین صورت تبیین می‌شود که فرهنگ سازمانی دیجیتال با بهبود زیرساخت‌ها، شفاف‌سازی ارتباطات و ایجاد فضای حمایتی، کیفیت محیط کار را ارتقا می‌دهد (ولیاکو و موسا، ۲۰۲۳). به نوبه خود، محیط کاری که از نظر روان‌شناختی ایمن و از نظر فناوری مجهز باشد، تاب‌آوری کارکنان را در برابر فشارهای خارجی افزایش می‌دهد (ووکوویچ و همکاران، ۲۰۲۵). برای مثال، آواد و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که یادگیری سازمانی و جهت‌گیری دیجیتال از طریق بهبود قابلیت‌های پویا، تاب‌آوری را تقویت می‌کنند. همچنین، ابهری (۲۰۲۵) تأکید کرد که موفقیت تحول دیجیتال وابسته به نگرش و آمادگی روان‌شناختی کارکنان است که در بستر محیط کار شکل می‌گیرد. با وجود این، بسیاری از مطالعات پیشین بر جنبه‌های فنی تحول دیجیتال تمرکز داشته‌اند و نقش رهبری را پررنگ کرده‌اند و کمتر به نقش میانجی محیط کار در رابطه بین فرهنگ دیجیتال و تاب‌آوری پرداخته‌اند (خوانساری و همکاران، ۱۴۰۳). در بافت ایران، به‌ویژه در بخش آموزش و پرورش، این شکاف پژوهشی محسوس‌تر است. سازمان‌های آموزشی با چالش‌هایی نظیر مهاجرت نیروی کار، تراکم کلاس‌ها و دسترسی نابرابر به فناوری مواجه‌اند که تغییرات محیط کار را پیچیده‌تر می‌سازد (اوجی، ۲۰۲۴). مطالعات داخلی مانند پژوهش جندقی و همکاران (۱۴۰۲) تاب‌آوری را با کیفیت زندگی کاری مرتبط دانسته‌اند؛ اما نقش فرهنگ دیجیتال به‌عنوان پیشران این کیفیت در محیط‌های آموزشی کمتر بررسی شده است. اکثر پژوهش‌های موجود نیز در بافت سازمان‌های صنعتی یا پیشرفته انجام شده و تعمیم آن‌ها به سازمان‌های سنتی و دولتی مانند آموزش و پرورش، به‌ویژه در استان‌های مهاجرپذیری مانند البرز، با محدودیت مواجه است. بنابراین، با توجه به ضرورت حفظ سرمایه انسانی در نظام آموزشی و نقش کلیدی تاب‌آوری در مدیریت تغییرات سریع، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال اصلی است که فرهنگ سازمانی دیجیتال تا چه حد و از طریق چه مکانیسمی تاب‌آوری کارکنان آموزش و پرورش استان البرز را تقویت می‌کند؟ هدف اصلی این مطالعه، بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در تقویت تاب‌آوری کارکنان با تأکید بر نقش میانجی محیط کار در برابر تغییرات سریع محیط کار است. این پژوهش با پر کردن شکاف موجود در ادبیات بومی، به مدیران آموزش و پرورش

1 Zhu et al

2 Khan et al.

3 Zhang & Zhao

4 Martínez-Caro et al

5 Bindel Sibassaha et al

6 Work Environment

7 Kludacz-Alessandri et al

8 Velyako & Musa

9 Vuković et al

10 Awad et al

11 Abhari

کمک می‌کند تا با نهادهای سازنده فرهنگ دیجیتال و بهبود محیط کار، استراتژی‌های مؤثری برای افزایش انعطاف‌پذیری و پایداری نیروی انسانی طراحی کنند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، کمی و از نوع توصیفی - همبستگی است. مدل مفهومی پژوهش شامل سه متغیر اصلی است: فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان متغیر مستقل؛ تاب‌آوری کارکنان به عنوان متغیر وابسته و محیط کار به عنوان متغیر میانجی. هدف اصلی، بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در تقویت تاب‌آوری کارکنان آموزش و پرورش استان البرز با تأکید بر نقش مکانیسم محیط کار در برابر تغییرات سریع است. روش اجرا به صورت پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق توزیع پرسش‌نامه‌های استاندارد در میان نمونه‌ای از کارکنان جمع‌آوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. جامعه آماری مورد نظر، شامل تمامی کارکنان رسمی و قراردادی آموزش و پرورش استان البرز است. بر اساس آمار سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴، حدود ۲۵ هزار نفر در این استان مشغول به کار هستند. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد استفاده شد که حداقل حجم نمونه ۳۸۴ نفر برآورد گردید. با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی از شهرستان‌های اصلی (کرج، فردیس، هشتگرد و ساوجبلاغ)، تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه توزیع و پس از غربال‌گری، داده‌های ۳۸۴ نفر برای تحلیل نهایی استفاده شد.

ابزار پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب زیر گزارش می‌شود:

الف) پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دیجیتال: این ابزار توسط مارتینز - کار اسکو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) طراحی شده و شامل ۲۴ گویه در چهار بعد (پذیرش فناوری، نوآوری دیجیتال، همکاری دیجیتال، یادگیری مداوم) است. نمره‌گذاری پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) انجام شد. روایی این پرسش‌نامه در مطالعه اصلی با تحلیل عاملی تأییدی تأیید شده و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شده است. بر اساس مطالعه مارتینز-کاراسکو و همکاران (۲۰۲۱)، آلفای کرونباخ این

پرسش‌نامه ۰/۸۹ است. برای اطمینان از روایی محتوایی، گویه‌ها توسط متخصصان آموزش و پرورش ایران بررسی شده و در یک مطالعه مقدماتی (پایلوت) با ۳۰ نفر از کارکنان آموزش و پرورش لرستان آزمایش شد. در پژوهش حاضر، پس از بومی‌سازی توسط متخصصان آموزش و پرورش، روایی صوری و محتوایی بررسی و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۹۵ تأیید شد.

ب) پرسش‌نامه تاب‌آوری: ابزار دوم، پرسش‌نامه استاندارد تاب‌آوری توسط کونور و دیویدسون^۲ (CD-RISC) (۲۰۰۳) با مرور منابع پژوهشی ۱۹۷۹-۱۹۹۱ حوزه تاب‌آوری طراحی شده و شامل ۲۵ گویه با مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (۰ = کاملاً نادرست تا ۴ = همیشه درست) است که پنج عامل را می‌سنجد: تصور شایستگی فردی (گویه‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۲۳، ۲۴، ۲۵)؛ اعتماد به غرایز فردی و تحمل عاطفه منفی (گویه‌های ۶، ۷، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰)؛ پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن (گویه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۸)؛ کنترل (گویه‌های ۱۳، ۲۱، ۲۲) و تأثیرات معنوی (گویه‌های ۳، ۹). این ابزار قادر به تفکیک افراد تاب‌آور از غیرتاب‌آور در گروه‌های بالینی و غیر بالینی است و در موقعیت‌های پژوهشی و بالینی کاربرد دارد. در پژوهش حاضر، پس از ترجمه و بومی‌سازی، روایی آن توسط متخصصان تأیید و پایایی با آلفای کرونباخ ۰/۹۷۲ محاسبه گردید. روایی پرسش‌نامه در پژوهش محمدی (۱۳۸۴) توسط متخصصان تأیید شده و پایایی آن با آلفا کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمده است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰).

ج) پرسش‌نامه محیط کار: این ابزار بر اساس مقیاس محیط کار (WES) و مطالعات کلوداچ - آلساندرو و همکاران (۲۰۲۵) تدوین شده و شامل (۲۲ گویه، لیکرت ۵ درجه‌ای) در چهار بعد (محیط فیزیکی-دیجیتال، محیط اجتماعی-تیمی، محیط سیاستی - سازمانی و محیط روان‌شناختی-ادراکی) است. روایی خارجی این ابزار در مطالعات پیشین تأیید شده است. پرسش‌نامه محیط کار (WES-IR) که بر اساس مطالعات کلوداچ - آلساندرو و همکاران (۲۰۲۵) و بومی‌سازی بدایع و همکاران (۱۴۰۳) تدوین شده، شامل ۲۲ گویه در چهار بعد است و در مطالعه اصلی از روایی سازه تأییدی خارجی و پایایی مطلوب (α=۰/۸۹) برخوردار بود. در پژوهش حاضر نیز پس از ترجمه معکوس و تأیید روایی محتوایی توسط متخصصان، روایی و پایایی داخلی آن ارزیابی شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی (χ²/df=۱/۸۹، CFI=۰/۹۵۴، RMSEA=۰/۰۵۱) برازش عالی مدل را نشان داد و ضریب آلفای

سنجش فرهنگ دیجیتال، محیط کار و تاب‌آوری در مدل‌های ساختاری است.

برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ بهره گرفته شد. این روش به دلیل کارایی بالا در حجم نمونه‌های متوسط و داده‌های با توزیع غیر نرمال انتخاب گردید.

تحلیل داده‌ها در سه گام انجام شد: در گام نخست، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از طریق آمار توصیفی بررسی گردید؛ در گام دوم، مدل بیرونی (تحلیل عاملی تأییدی) برای سنجش روایی و پایایی متغیرهای مکنون ارزیابی شد؛ در گام سوم، مدل درونی (تحلیل مسیر) برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق روش خودگردان‌سازی (Bootstrap) استفاده شد. نتایج حاصل از این تحلیل‌ها مبنای ارزیابی روابط بین متغیرهای پژوهش و تأیید یا رد فرضیه‌های تدوین‌شده قرار گرفته است.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

جدول ۲. توزیع فراوانی کارکنان آموزش و پرورش استان البرز بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	79%
	زن	21%
	کاردانی	18%
تحصیلات	کارشناسی	45%
	تحصیلات تکمیلی	37%
	کمتر از ۳۵ سال	28%
سن	۳۵ تا ۴۵ سال	59%
	۴۵ سال و بیشتر	13%
	کمتر از ۱۰ سال	29%
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	26%
	۱۵ تا ۲۰ سال	23%
	بیش از ۲۰ سال	22%
جمع کل	384	100%

کرونباخ برای نمره کل ۰/۹۷۳ و شاخص‌های پایایی ترکیبی و روایی همگرا ($AVE > 0/50$) نیز مطلوبیت ابزار را برای سنجش نقش میانجی محیط کار در مدل پژوهش تأیید نمودند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ بهره گرفته شد. این روش به دلیل کارایی بالا در حجم نمونه‌های متوسط و داده‌های با توزیع غیرنرمال انتخاب گردید (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). تحلیل داده‌ها در سه گام انجام شد: در گام نخست، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از طریق آمار توصیفی بررسی گردید؛ در گام دوم، مدل بیرونی (تحلیل عاملی تأییدی) برای سنجش روایی و پایایی متغیرهای مکنون ارزیابی شد و در گام سوم، مدل درونی (تحلیل مسیر) برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق روش خودگردان‌سازی (Bootstrap) استفاده شد.

شاخص‌های پایایی و روایی همگرا در مدل اندازه‌گیری

جدول ۱. نتایج مقادیر آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

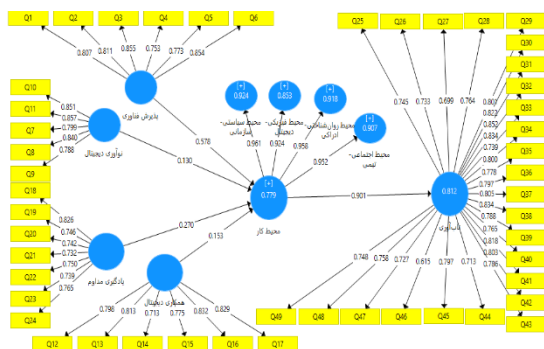
سازه / بعد	آلفای کرونباخ پایایی ترکیبی (α)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
تاب‌آوری	۰/۹۷۲	۰/۶۰۰
محیط اجتماعی-تیمی	۰/۸۹۱	۰/۷۵۵
محیط روان‌شناختی-ادراکی	۰/۹۲۲	۰/۶۸۳
محیط سیاسی-سازمانی	۰/۹۱۲	۰/۶۹۷
محیط فیزیکی-دیجیتال	۰/۸۹۷	۰/۷۱۰
محیط کار	۰/۹۷۳	۰/۶۳۷
نوآوری دیجیتال	۰/۸۸۵	۰/۶۸۵
همکاری دیجیتال	۰/۸۸۴	۰/۶۳۱
پذیرش فناوری	۰/۸۹۵	۰/۶۵۶
یادگیری مداوم	۰/۸۷۶	۰/۵۷۴

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که هر ۹ سازه با آلفای کرونباخ بالای ۰/۸۱، پایایی ترکیبی بالای ۰/۸۲ و AVE بالای ۰/۵۱ از انسجام درونی و همگرایی عالی برخوردارند؛ بالاترین پایایی در همکاری دیجیتال و محیط سیاسی-سازمانی ($\alpha = 0/897$) و بالاترین CR در نوآوری دیجیتال و محیط اجتماعی-تیمی (۰/۹۰۱) است که نشان‌دهنده هماهنگی قوی گویه‌ها در این ابعاد است. همه AVE ها بالای ۰/۵ بوده و شاخص‌های برازش CFA ($\chi^2/df = 1/89$)، $CFI = 0/954$ ، $RMSEA = 0/051$) برازش عالی مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌کند؛ بنابراین این پرسش‌نامه ابزاری کاملاً معتبر و پایا برای

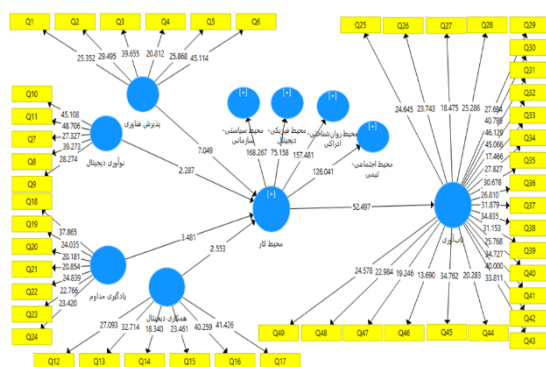
جدول ۳. ماتریس همبستگی بین سازه‌های اصلی پژوهش

یادگیری	پذیرش	همکاری	نوآوری	محیط	محیط فیزیکی -	محیط سیاستی -	محیط روان شناختی -	محیط اجتماعی -	تاب‌آوری	
مداوم	فناوری	دیجیتال	دیجیتال	کار	دیجیتال	سازمانی	ادراکی	تیمی		
									۰/۷۷۴	تاب‌آوری
								۰/۸۶۹	۰/۷۶۲	محیط اجتماعی-تیمی
							۰/۸۲۶	۰/۸۱۷	۰/۷۵۰	محیط روان‌شناختی-ادراکی
						۰/۸۳۵	۰/۷۰۷	۰/۸۱۰	۰/۶۴۵	محیط سیاستی-سازمانی
					۰/۸۴۳	۰/۸۰۷	۰/۷۳۳	۰/۷۷۸	۰/۶۵۹	محیط فیزیکی-دیجیتال
				۰/۷۹۸	۰/۷۳۴	۰/۷۶۱	۰/۷۵۸	۰/۷۵۲	۰/۶۰۱	محیط کار
			۰/۸۲۸	۰/۷۰۸	۰/۷۸۳	۰/۶۶۲	۰/۷۵۵	۰/۷۷۵	۰/۶۶۰	نوآوری دیجیتال
		۰/۷۹۴	۰/۷۷۷	۰/۷۸۴	۰/۷۵۸	۰/۶۴۳	۰/۷۳۷	۰/۷۴۵	۰/۶۳۲	همکاری دیجیتال
	۰/۸۱۰	۰/۷۱۷	۰/۷۶۶	۰/۷۶۰	۰/۶۱۵	۰/۶۲۶	۰/۶۰۹	۰/۶۱۹	۰/۶۸۹	پذیرش فناوری
۰/۷۵۸	۰/۷۸۷	۰/۶۶۱	۰/۶۵۳	۰/۶۹۷	۰/۶۹۲	۰/۲۶۳	۰/۶۲۵	۰/۶۵۵	۰/۶۶۴	یادگیری مداوم

نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه تأثیر فرهنگ دیجیتال بر تقویت تاب‌آوری کارکنان در محیط‌های آموزشی همخوانی دارد.



شکل ۱. مدل ساختاری به همراه ضریب مسیر



شکل ۲. مدل ساختاری به همراه مقادیر آماره تی،

با توجه به شکل‌های ۱ و ۲ مدل، می‌توان تفسیر جامع و دقیقی از وضعیت مدل ساختاری ارائه داد. در شکل اول که ضرایب مسیر نمایش داده شده‌اند، جهت و میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مشخص است و ضرایب ارائه‌شده نشان می‌دهد که تمامی روابط مدل دارای اثرگذاری مثبت و قابل توجه هستند. در شکل دوم نیز مقادیر آماره t برای

بر اساس نتایج جدول ۲ از مجموع ۳۸۴ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان البرز که در پژوهش مشارکت داشتند، اکثریت نمونه را مردان (۷۹٪) تشکیل می‌دادند. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی (۴۵٪) و پس از آن تحصیلات تکمیلی (۳۷٪) بود. در بعد سنی، غالب پاسخ‌دهندگان در بازه ۳۵ تا ۴۵ سال (۵۹٪) قرار داشتند که نشان‌دهنده حضور نیروی انسانی در اوج تجربه و پختگی حرفه‌ای است. همچنین، از نظر سابقه خدمت، ۳۹٪ نمونه کمتر از ۱۰ سال و ۴۸٪ نمونه بیش از ۱۵ سال سابقه کاری داشتند. این توزیع جمعیت‌شناختی، نمایانگر ترکیبی متعادل و متناسب با ساختار کلی نیروی انسانی آموزش و پرورش استان البرز است و امکان تعمیم‌پذیری مناسب یافته‌ها به جامعه آماری را فراهم می‌سازد.

یافته‌های استنباطی

بررسی برازش و اصلاح مدل پژوهش

در جدول ۳ مشاهده می‌شود که روایی واگرا را با $\sqrt{AVE} >$ همبستگی‌های بین‌سازه‌ای تأیید می‌کند و الگوهای معناداری از روابط را نشان می‌دهد. قوی‌ترین همبستگی بین محیط روان‌شناختی-ادراکی و تاب‌آوری ($r=0/750$) است که نقش کلیدی ادراک کنترل و نوآوری در تقویت تاب‌آوری را برجسته می‌کند. همکاری دیجیتال با محیط اجتماعی- تیمی ($r=0/745$) و نوآوری دیجیتال با محیط فیزیکی- دیجیتال ($r=0/783$) ارتباطات منطقی و قوی دارند. همبستگی متوسط یادگیری مداوم با تاب‌آوری ($r=0/664$) و محیط سیاستی- سازمانی با محیط اجتماعی-تیمی ($r=0/810$) نشان‌دهنده تأثیر متقابل سیاست‌ها و حمایت اجتماعی است. در کل، این الگو تأیید می‌کند که محیط کار (به‌ویژه بعد روان‌شناختی و اجتماعی) میانجی/تعدیل‌کننده مؤثری در رابطه فرهنگ دیجیتال و تاب‌آوری کارکنان در برابر تغییرات سریع است. این

تغییرات سریع (فناوری، مقرراتی، رقابتی) اثبات می‌کند و مدل را برای کاربرد در سیاست‌گذاری سازمانی و تحول دیجیتال معتبر می‌سازد.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (β)	آماره t نتیجه
فرضیه ۱	پذیرش فناوری	محیط کار	۰/۵۷۸	۷/۰۴۹ تأیید
فرضیه ۲	نوآوری دیجیتال	محیط کار	۰/۱۳۰	۲/۲۸۷ تأیید
فرضیه ۳	همکاری دیجیتال	محیط کار	۰/۱۵۳	۲/۵۵۳ تأیید
فرضیه ۴	یادگیری مداوم	محیط کار	۰/۲۷۰	۳/۴۸۱ تأیید
فرضیه ۵	فرهنگ سازمانی دیجیتال (کلی)	محیط کار	۰/۸۶۴	۳۶/۶۹۹ تأیید
فرضیه ۶	محیط کار	تاب‌آوری کارکنان	۰/۹۰۱	۵۲/۴۹۷ تأیید
فرضیه ۷	فرهنگ سازمانی دیجیتال + محیط کار	تاب‌آوری کارکنان (اثر ترکیبی)	۰/۷۷۸	۱۱/۳۳۰ تأیید

پس از اطمینان از صحت مدل اندازه‌گیری سازه‌ها، روابط میان متغیرها جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش، بررسی شد. نتایج جدول ۵ تأیید می‌کند که محیط کار نقش مرکزی و چندبعدی در تقویت تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کند. محیط کار ($t=52/497, \beta=0/901$) قوی‌ترین اثر را بر محیط کار ایفا می‌کند که حاکی از نقش زیربنایی پذیرش ابزارهای نوین در شکل‌دهی به فضای کاری است.

در تحلیل نقش میانجی، یافته‌ها مؤید آن است که محیط کار به‌عنوان یک اهرم استراتژیک عمل کرده و اثر فرهنگ سازمانی دیجیتال را به تاب‌آوری کارکنان منتقل می‌کند ($t=11/33, \beta=0/778$) را منتقل می‌کند و به‌عنوان تعدیل‌کننده مثبت، اثرات فرهنگ دیجیتال را در شرایط تغییرات سریع (فناوری، مقرراتی، رقابتی) تقویت می‌کند. این نتایج به‌دست آمده محیط کار را به‌عنوان اهرم استراتژیک برای تاب‌آوری سازمانی در عصر تحول دیجیتال اثبات می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال (متشکل از چهار بعد پذیرش فناوری، نوآوری دیجیتال، همکاری دیجیتال و یادگیری مداوم) در تقویت

مسیرهای همان مدل ارائه شده و از آن‌جا که تمامی این مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که روابط مدل از نظر آماری معنادار بوده و رد فرضیه صفر در مورد عدم وجود رابطه امکان‌پذیر است. علاوه بر این، گزارش میانگین واریانس استخراجی (AVE) بالاتر از ۰/۰۵ برای تمامی متغیرهای مکنون نشان می‌دهد که روایی همگرا در سطح مطلوبی قرار دارد و سازه‌ها توانسته‌اند واریانس قابل قبولی از گویه‌های خود را تبیین کنند. مجموعه این شواهد — ضرایب مسیر مناسب، معناداری آماری روابط و مقادیر مطلوب AVE — بیانگر برازش مناسب مدل ساختاری بوده و نشان می‌دهد که الگوی نظری پژوهش با داده‌های گردآوری شده همخوانی مطلوبی دارد و یافته‌های مدل با پیشینه نظری و تجربی موجود هم‌راستا است.

جدول ۴. شاخص‌های R^2 و Q^2 مدل پژوهش

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین (R^2)	شاخص اشتراک (CVM)	شاخص افزونگی (CVR)
تاب‌آوری	۰/۸۱۱	۰/۶۰۰	۰/۹۷۴
محیط اجتماعی-تیمی	۰/۹۰۷	۰/۷۵۵	۰/۹۲۵
محیط روان‌شناختی-ادراکی	۰/۹۱۸	۰/۶۸۳	۰/۹۳۸
محیط سیاستی-سازمانی	۰/۹۲۳	۰/۶۹۷	۰/۹۳۲
محیط فیزیکی-دیجیتال	۰/۸۵۲	۰/۷۱۰	۰/۹۲۴
محیط کار	۰/۷۷۵	۰/۶۳۷	۰/۹۷۵
نوآوری دیجیتال	۰	۰/۶۸۵	۰/۹۱۶
همکاری دیجیتال	۰	۰/۶۳۱	۰/۹۱۱
پذیرش فناوری	۰	۰/۶۵۶	۰/۹۱۹
یادگیری مداوم	۰	۰/۵۷۴	۰/۹۰۴

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مدل پژوهش از قدرت تبیین و پیش‌بینی بسیار قوی برخوردار است. محیط سیاستی سازمانی با بالاترین ضریب تعیین ($R^2=0/923$) بیش از ۹۰٪ از واریانس تاب‌آوری و فرهنگ دیجیتال را تبیین می‌کند؛ در حالی که محیط اجتماعی - تیمی ($R^2=0/907$) و محیط روان‌شناختی - ادراکی ($R^2=0/918$) نیز تبیین بالایی دارند که نشان‌دهنده نقش محوری ادراک کنترل و یادگیری در مدل است. همه شاخص‌های Q^2 (افزونگی) بالای ۰/۳۱ و CVM (اشتراک) بالای ۰/۵۱ بوده و $Q^2 > 0$ قدرت پیش‌بینی متوسط تا قوی مدل را تأیید می‌کند؛ به‌ویژه محیط کار بالاترین پیش‌بینی‌پذیری را دارد که نقش آن را به‌عنوان میانجی کلیدی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و تاب‌آوری کارکنان در برابر

تراکم کلاس‌ها تا ۳۲ نفر، مهاجرت سالانه حدود ۱۵ درصد معلمان، دسترسی نابرابر به فناوری و اجبار به استفاده از پلتفرم شاد) نشان داد مدرسی که فرهنگ یادگیری مداوم و همکاری دیجیتال در آن‌ها نهادینه‌تر بود، کارکنان به‌مراتب تاب‌آورتری داشتند.

در مجموع، این پژوهش به‌طور قاطع ثابت کرد که فرهنگ سازمانی دیجیتال دیگر یک «گزینه لوکس» یا صرفاً یک ضرورت فنی نیست؛ بلکه یک سرمایه فرهنگی استراتژیک و حیاتی برای بقای نظام آموزشی در عصر تغییرات سریع و پی‌درپی است. سازمان‌هایی که در یادگیری مداوم، همکاری دیجیتال، پذیرش فناوری و نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند، نه تنها تاب‌آوری فردی کارکنان خود را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهند؛ بلکه پایداری کل سازمان را در برابر بحران‌های متعدد تضمین می‌کنند.

در مجموع، این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی دیجیتال نه تنها یک ضرورت فنی، بلکه یک سرمایه فرهنگی استراتژیک برای مقابله با تغییرات سریع است. مدیران آموزش و پرورش می‌توانند با سرمایه‌گذاری در آموزش دیجیتال، ایجاد فضاهای همکاری مجازی، ترویج فرهنگ نوآوری و تقویت یادگیری مداوم، تاب‌آوری نیروی انسانی را تا حد قابل توجهی ارتقا دهند. این یافته‌ها پیامدهای عملی روشنی برای سیاست‌گذاری دارد؛ از طراحی برنامه‌های آموزشی مداوم تا بازنگری ساختارهای سازمانی به‌منظور پذیرش چابکی دیجیتال، ایجاد جوامع یادگیری دیجیتال (PLC) در مدارس و اعطای پاداش به معلمان نوآور در استفاده از فناوری. این امر حاکی از آن است که در محیط‌های آموزشی ایران که با چالش‌هایی نظیر مهاجرت معکوس، تراکم کلاس‌ها، دسترسی نابرابر به فناوری و تغییرات مقرراتی ناگهانی مواجه‌اند، تقویت فرهنگ دیجیتال نه تنها تاب‌آوری فردی را افزایش می‌دهد؛ بلکه به پایداری نظام آموزشی کمک می‌کند. با وجود دقت روش‌شناختی، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است؛ از جمله محدودیت جغرافیایی به استان البرز که ممکن است تعمیم‌پذیری به سایر استان‌ها با بافت‌های متفاوت (مانند مناطق روستایی یا مرزی) را محدود کند. همچنین، طرح مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات طولی در تاب‌آوری را فراهم نکرد و داده‌ها بر پایه خودگزارش‌دهی بوده‌اند که احتمال سوگیری پاسخ‌دهی را افزایش می‌دهد. پیشنهاد می‌شود ادارات آموزش و پرورش برنامه‌های آموزشی فرهنگ دیجیتال را با تمرکز بر یادگیری مداوم و همکاری مجازی در

تاب‌آوری کارکنان آموزش و پرورش استان البرز در برابر تغییرات سریع محیط کار (شامل اختلالات فناوری، تغییرات مقرراتی، مهاجرت گسترده نیروی انسانی و فشارهای رقابتی) بود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی دیجیتال تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان دارد ($t > 4/9$, $\beta = 0/418$). این نتیجه بیانگر آن است که تقویت ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های مبتنی بر فرهنگ دیجیتال می‌تواند توان کارکنان را در سازگاری با شرایط متغیر و بازیابی عملکرد در مواجهه با چالش‌های محیطی افزایش دهد. در میان ابعاد فرهنگ سازمانی دیجیتال، یادگیری مداوم با ضریب تأثیر بالاتر ($\beta = 0/396$) قوی‌ترین پیش‌بین تاب‌آوری کارکنان بود؛ موضوعی که نشان می‌دهد توانایی یادگیری مستمر، به‌روزرسانی مهارت‌ها و تبدیل تهدیدهای ناشی از تغییرات دیجیتال به فرصت‌های رشد، نقش اساسی در حفظ تعادل روانی و عملکردی کارکنان ایفا می‌کند. پس از آن، همکاری دیجیتال ($\beta = 0/378$) و پذیرش فناوری ($\beta = 0/396$) به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری داشتند که بیانگر اهمیت تعاملات مبتنی بر فناوری و نگرش مثبت نسبت به ابزارهای دیجیتال در تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان است. همچنین، نوآوری دیجیتال نیز با وجود ضریب تأثیر کمتر ($\beta = 0/312$)، همچنان تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری نشان داد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های آواد و همکاران (۲۰۲۴)، لیو و همکاران (۲۰۲۴) و کلوداچ-آلساندرو و همکاران (۲۰۲۵) همسو است، پژوهش‌هایی که یادگیری سازمانی، حمایت فرهنگی و توسعه قابلیت‌های دیجیتال را از عوامل کلیدی در کاهش آثار منفی بحران‌ها و تقویت رفتارهای نوآورانه و تاب‌آورانه معرفی کرده‌اند. این یافته، محیط کار را به اهرم استراتژیک اصلی برای مدیران آموزش و پرورش تبدیل می‌کند و با نتایج ووکوویچ و همکاران (۲۰۲۵) در کرواسی و ولیاکو و موسا (۲۰۲۳) هم‌راستا است.

در مقایسه با مطالعات داخلی، پژوهش حاضر برای نخستین بار فرهنگ سازمانی دیجیتال را به‌عنوان یک سازه مستقل، چندی بعدی و یکپارچه در بخش آموزش و پرورش ایران مدل‌سازی و آزمون کرد و از کارهای خوانساری و همکاران (۱۴۰۳) که عمدتاً بر رهبری تحول‌گرا تمرکز داشتند که فرهنگ حمایتی را صرفاً میانجی رفتار شهروندی می‌دانستند، فراتر رفت. نتایج در بافت واقعی استان البرز

ترکیب روش‌های کیفی (مصاحبه عمیق) با کمی استفاده شود تا مکانیزم‌های عمیق‌تر اثرگذاری فرهنگ دیجیتال بر تاب‌آوری در شرایط بحران (مانند مهاجرت گسترده، کمبود بودجه یا اختلالات فناوری) بررسی گردد.

برنامه سالانه خود بگنجاند؛ برای مثال اجرای PLC دیجیتال در سراسر مدارس و پاداش نوآوری دیجیتال به معلمان در مناطق پرچالش. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود از طرح‌های طولی، نمونه‌گیری چندمرحله‌ای در سطح ملی و

منابع

References

- حسن زاده ثمرین، اکبری، لاله، هاشمی، و سید حامد (۱۴۰۲). نقش میانجی شایستگی اجتماعی در تاثیر سرمایه اجتماعی بر تاب‌آوری کارکنان دولت. مدیریت دولتی تطبیقی، ۱(۱).
۲۸۵۷۶۲۵https://www.magiran.com/paper.۱۰.۲۲۰۹۸
- Abhari, K. (2025). Employee Participation in Digital Transformation: From Digitalization Sentiment to Transformation Predisposition. *Information & Management*, 104212. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104212>
- Ahmić, Azra, & Ćosić, Muhamed. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>
- Awad, Jeehan A. R., & Martín-Rojas, Rodrigo. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Aliyev, Jeyhun, The Impact of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Engagement (March 26, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4772230> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4772230>
- Bindel Sibassaha, J. L., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, 16, 1532977.
- Citizenship Behavior of Hospital Staff Mediated by Resilience [In Persian]. *Journal of Modern Medical Information*. 2023; 9(3):256-265. <https://doi.org/10.32598/JMIS.9.3.7>
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Deep, Gagan. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2). <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- خوانساری، مصطفی؛ بداغی، داریوش؛ طاهری روزبهانی، محمد؛ گودرزی، علی (۱۴۰۳). بررسی عوامل موثر بر تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. bumara.3.2.15564.35887873.63081049
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-07447-4>
- Khan, M. T., Asghar, N., ur Rehman, H., & Abbas, I. (2025). Digital Leadership and Digital Transformation: The Role of Change Readiness, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 13(2), 69-85. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>
- Kludacz-Alessandri, Magdalena, Hawrysz, Liliana, Pomaranik, Wioletta, Żak, Katarzyna, & Zhang, Wei. (2025). Organizational resilience as a mediator of the impact of digital transformation on job satisfaction in primary healthcare during crisis: Evidence from Poland and the Netherlands. *Journal of Healthcare Leadership*. <https://doi.org/10.2147/JHL.S522783>
- Liu, Yanzhe, Guo, Minrui, Han, Zhongyi, Gavurova, Beata, Bresciani, Stefano, & Wang, Tao. (2024). Effects of digital orientation on organizational resilience: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2023-0224>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Robaina, R. (2021). Digital organizational culture: Scale development and validation. *European Journal of Information Systems*, 30(5), 533–556. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1864395>
- Mousavi SA, Rastegari M, Amirzadeh A, Rosta F. [Relationship Between Intra- organizational Intelligence and Organizational
- Ojji, S. O. (2024). Digital Transformation and its Impact on Safety Culture During Organizational Change. *Val. Int. J. Digit. Libr*, 13, 26135-26146.
- Velyako, Velyako, & Musa, Soebowo. (2023). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*.

- Vuković, Dijana, Grmuša, Tanja, & Luburić, Goran. (2025). Development of organizational culture, employee resilience and business in the era of digital transformation: Attitudes of Croatian managers and employees. *IADIS International Journal on Computer Science and Information Systems*, 20(1). https://www.researchgate.net/publication/393884496_
- Ye, Qiuxian. (2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting: The moderating role of organizational culture. *Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2>
- Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, 13(2), 75. <https://doi.org/10.3390/systems13020075>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>