



## Original Article (Quantified)

# Investigating the impact of government support through digital capabilities on increasing resilience and unlearning capacity of the Yazd Education Organization

Najme Jalalian<sup>1</sup> , Maryam Dehghan<sup>2</sup>

1- Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

2- PhD student, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

**Receive:**

15 November 2024

**Revise:**

26 December 2024

**Accept:**

12 February 2025

**Abstract**

The aim of this research is to investigate the effect of government support through digital capabilities on increasing the resilience and de-learning capacity of the Education Organization of Yazd city. The present study is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlational in terms of method, and of a survey research type. The statistical population of the research includes 90 personnel of all employees of the Education and Training Organization of Yazd city. Sampling in this research is simple random. The collection tool in the present study is the questionnaire of Gao et al. (2022). To examine the reliability of the research tool, the Cronbach's alpha method was used, and the results show that its value in the present study is higher than 0.7. Also, the validity of the test was confirmed by the content and construct methods. Data analysis was carried out using SPSS and PLS software. The findings indicate that direct and indirect government support has a significant impact on digital capabilities in the Education Organization of Yazd. Direct and indirect government support also has an impact on organizational resilience capacity in the Education Organization of Yazd, considering the mediating role of digital capabilities.

**Keywords:**Digital capabilities,  
Resilience,  
De-learning,  
Government support

Please cite this article as (APA): Jalalian, N. and Dehghan, M. (2025). Investigating the impact of government support through digital capabilities on increasing resilience and unlearning capacity of the Yazd Education Organization. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 33-53.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.499780.1468>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business**Corresponding Author:** Najme Jalalian**Email:** [n.jalalian@pnu.ac.ir](mailto:n.jalalian@pnu.ac.ir)

## Extended abstract

### Introduction

Around the world, the outbreak of the coronavirus disease in 2019 has led to some fundamental changes in social and organizational interactions. Around the world, various systems have been in chaos with significant vulnerability, uncertainty, complexity, and ambiguity in social (e.g., quarantine, social distancing) and economic (e.g., deteriorating market order, limited demand, disorganized supply chains) contexts (Gao et al, 2022). Hence, education has not been immune to these conditions. The coronavirus pandemic shut down many schools in 188 countries, and according to UNESCO, more than one and a half billion students (more than 91% of the world's students) have been affected by the coronavirus pandemic, and their education systems have also undergone serious changes; changes that were made publicly or by schools and educational institutions (Bagheri et al, 2020). In this context, organizational resilience, as the ability to absorb pressure and maintain or improve its performance despite adversity (Xie et al, 2022), is crucial for organizations to “cope effectively with unexpected events”. Organizational resilience capacity indicates the degree of preparedness of companies in the face of a crisis (Hillmann & Guenther, 2021). Therefore, organizational resilience is a key element in adapting to and coping with an uncertain and challenging crisis such as a pandemic (Khan et al, 2021).

In these circumstances, and due to the aforementioned adversities that threaten the income and survival of organizations, affected companies generally lack the financial and managerial resources necessary to strengthen their resilience capacity (Ardolino, 2022), or have nothing to offer. Therefore, government support, such as financial (e.g., tax cuts and subsidies) and non-financial (e.g., law enforcement and favorable policies) support for organizations, is essential (Gao et al, 2022). This is because governments can play a fundamental role in providing first-hand services to communities in reducing the impacts and vulnerability to crises (Dodange, 2020).

In addition to government support, digital technologies; namely the Internet of Things, megadata analytics, artificial intelligence, and cloud computing, are effective tools to cope with changes and adversities (such as quarantine and social distancing, offline-online shift in demand, supply, and internal operations) during the COVID-19 pandemic (Gao et al, 2022; Hanelt et al, 2021). Since the establishment and promotion of digital capabilities of enterprises relies on the construction of digital infrastructure, the adoption of digital technologies, and the cultivation of digital mindsets and talents; it depends on the continuous investment and financial resources of organizations, and the resulting burden becomes more severe during the pandemic. Therefore, it is difficult for most enterprises to independently establish and develop digital capabilities, and therefore applying for government support can be considered as a feasible solution for enterprises (Gao et al, 2022).

Considering the above issues, the purpose of this study is to answer the question of whether government support has an impact on organizational resilience capacity during COVID-19 with regard to the variables of digital capability and organizational de-learning in the Education Organization of Yazd City.

### Theoretical Framework

#### Digital Capability

Digital capability is the ability of organizations to use digital-related technologies, infrastructure, and resources to achieve entrepreneurial goals (Khin & Ho, 2019).

#### De-learning

Organizational de-learning is a prerequisite for effective organizational learning activities to occur (Cetindamar, 2021). The concept of organizational delearning refers to the fact that



moving towards change and adapting to the environment requires letting go of old unhelpful beliefs and rules (Rajabi poormeibodi et al, 2018).

### **Government Support**

Government support refers to the resources, policies, and other favorable behaviors that central and local governments provide to eligible organizations (Huikkola, 2022). It aims to foster enterprise development, drive industrial upgrading, and stimulate economic growth, as well as absorb shocks and disruptions when unexpected events occur in the areas of education, public health, economic systems, and national security (Caleb et al, 2021).

### **Resilience Capacity**

Organizational resilience seeks to identify the characteristics that allow organizations to survive and even thrive despite experiencing disruption or stress, because organizations in every sector face complex operating environments with dynamic risks. These complex environments force organizations to think about how they can manage operational risk and the resilience of critical business processes and services (Aghina et al, 2016).

Dubey et al, (2023) in their article titled Dynamic Digital Capabilities and Supply Chain Resilience: The Effective Role of Government, examined the impact of government support on the impact of dynamic capabilities on supply chain resilience; and based on qualitative and survey-based data analysis, their findings show that digital adaptability is an important driver of digital agility. In addition, the results show that government effectiveness is very important for increasing supply chain resilience by increasing digital adaptability and agility. This research makes useful contributions to the dynamic capability perspective by increasing theoretical understanding of the role of the government in creating digital capabilities in uncertain times to improve supply chain resilience.

Khodaparast et al, (2022) examined the presentation of an appropriate model for the psychological resilience of stock exchange brokerage employees in Tehran. The research findings showed that confirmatory factor analysis was conducted to confirm the final research model. According to the results obtained, the factor loading of all three components of "using creativity and innovation in the workplace", "cognitive tendencies of socialization in the workplace", and "creating capacity for greater resilience" were higher than the recommended values, and the model fit indices showed acceptable values.

### **Research Methodology**

The present study is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlational in terms of method, and of a survey research type. The statistical population of the research includes 90 personnel of all employees of the Education and Training Organization of Yazd city. Sampling in this research is simple random. The collection tool in the present study is the questionnaire of Gao et al. (2022). To examine the reliability of the research tool, the Cronbach's alpha method was used, and the results show that its value in the present study is higher than 0.7. Also, the validity of the test was confirmed by the content and construct methods.

### **Research Findings**

Data analysis was carried out using SPSS and PLS software. The findings indicate that direct and indirect government support has a significant impact on digital capabilities in the Education Organization of Yazd. Direct and indirect government support also has an impact on organizational resilience capacity in the Education Organization of Yazd, considering the mediating role of digital capabilities.

## Conclusion

The present study was conducted with the aim of investigating the effect of government support through digital capabilities on increasing the resilience capacity and de-learning of the Education Organization of Yazd. The results of this study are consistent with the results of Heredia et al, (2022), Gao et al, (2022), Zhang & Zhong (2019), Dubey et al, (2023), Khodaparast et al, (2022), Goa et al, (2022), Karimi et al, (2022), Tahmasbi et al, (2021), Najafi et al, (2021), and Bagheri et al, (2020). Dubey et al, (2023) showed in their paper that digital adaptability is an important driver of digital agility. Furthermore, the results show that government effectiveness is crucial for increasing supply chain resilience by increasing digital adaptability and agility. This study makes useful contributions to the dynamic capability perspective by increasing the theoretical understanding of the role of government in building digital capabilities in uncertain times to improve supply chain resilience.

According to the results of the research, the following suggestion was made:

It is suggested that with direct government support such as financial assistance, the shortcomings of the education and training organization should be addressed and digital capabilities in the education and training organization of Yazd city should be increased.



علمی پژوهشی (کمی)

## بررسی تأثیر حمایت‌های دولت از طریق قابلیت‌های دیجیتال بر افزایش ظرفیت تاب‌آوری و یادگیری‌زدایی سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد

نجمه جلالیان<sup>۱</sup> ID، مریم دهقان<sup>۲</sup> ID

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر حمایت‌های دولت از طریق قابلیت‌های دیجیتال بر افزایش ظرفیت تاب‌آوری و یادگیری‌زدایی سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و روش پژوهش توصیفی-همبستگی و این پژوهش از نوع پژوهش‌های پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۹۰ نفر کلیه پرسنل سازمان آموزش و پرورش شهر یزد می‌باشد. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی ساده می‌باشد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، پرسشنامه گائو و همکاران (۲۰۲۲) می‌باشد. جهت بررسی پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج مقدار آن را در پژوهش حاضر بالاتر از ۰/۷ نشان می‌دهد. همچنین روایی آزمون به روش محتوا و سازه مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و PLS انجام گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که حمایت مستقیم و غیرمستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر معنی‌دار دارد. همچنین حمایت مستقیم و غیرمستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های دیجیتال تأثیر دارد.

تاریخ دریافت: ۲۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۶ دی ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۴ بهمن ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

قابلیت‌های دیجیتال، تاب‌آوری، یادگیری‌زدایی، حمایت دولت

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): جلالیان، نجمه و دهقان، مریم. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر حمایت‌های دولت از طریق قابلیت‌های دیجیتال بر افزایش ظرفیت تاب‌آوری و یادگیری‌زدایی سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۳)، ۳۳-۵۳.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.499780.1468>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

نویسنده مسئول: نجمه جلالیان

ایمیل: n.jalalian@pnu.ac.ir

## مقدمه

در سراسر جهان، شیوع بیماری کرونا ویروس در سال (۲۰۱۹) منجر به برخی تغییرات اساسی در تعاملات اجتماعی و سازمانی شده است. در سراسر جهان، سیستم‌های مختلف دچار هرج و مرج با آسیب‌پذیری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام قابل توجه در زمینه‌های اجتماعی (مانند قرنطینه، فاصله‌گذاری اجتماعی) و اقتصادی (مثلاً بدتر شدن نظم بازار، تقاضای محدود، زنجیره تأمین بی نظم) شده‌اند (Gao et al, 2022). از این رو، آموزش و پرورش نیز از این شرایط مصون نبوده است. همه‌گیری کرونا ویروس، فعالیت بسیاری از مدارس در ۱۸۸ کشور جهان را متوقف کرد و بر اساس گزارش یونسکو، بیش از یک و نیم میلیارد دانش‌آموز (بیش از ۹۱ درصد از دانش‌آموزان جهان) تحت تأثیر همه‌گیری کرونا ویروس قرار گرفتند و سیستم آموزشی آن‌ها نیز دچار تغییرات جدی شد؛ تغییراتی که به صورت عمومی و یا توسط مدارس و مؤسسات آموزشی ایجاد شد (Bagheri et al, 2020). در این شرایط، ظرفیت تاب‌آوری سازمان، به عنوان توانایی جذب فشار و حفظ یا بهبود عملکرد آن علی‌رغم وجود ناملایمات (Xie et al, 2022)، برای سازمان‌ها در «مقابلۀ مؤثر با رویدادهای غیرمنتظره» حیاتی است. ظرفیت تاب‌آوری سازمانی، میزان آمادگی شرکت‌ها را در مواجهه با بحران نشان می‌دهد (Hillmann & Guenther, 2021)؛ لذا تاب‌آوری سازمانی یک عنصر کلیدی در سازگاری و مقابلۀ با بحران نامطمئن و چالش برانگیز مانند یک بیماری همه‌گیر است (Khan et al, 2021). این توانایی شرکت‌ها برای «پیش‌بینی، انطباق، واکنش، و بازیابی سریع از رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی» در محیط‌های داخلی و خارجی است. بر اساس مطالعات قبلی، افزایش ظرفیت تاب‌آوری سازمان به موارد زیر بستگی دارد (Gao et al, 2022): (۱) منابع مالی برای حفظ نقدینگی مالی، اهرم مالی و توان پرداخت بدهی؛ (۲) منابع فکری (مانند دانش، مهارت و فناوری) و مادی (مثلاً مواد خام و تجهیزات) که تولید و عملیات خود را برای کسب درآمد حفظ می‌کنند؛ (۳) روال‌ها و فرآیندهایی که می‌توانند کارایی هزینه را در مواجهه با فشارهای خارجی حفظ کنند و (۴) کارایی زنجیره تأمین و کیفیت محصول که می‌تواند درآمد فعلی را تضمین کند. به عبارت دیگر، بهبود ظرفیت تاب‌آوری سازمان‌ها به شدت با توانایی حفظ و یا افزایش درآمد در طول همه‌گیری مرتبط است (Heredia et al, 2022).

در این شرایط و به دلیل ناملایمات ذکر شده که درآمد و بقای سازمان‌ها را به خطر می‌اندازد، شرکت‌های آسیب‌دیده، به طور کلی، فاقد منابع مالی و مدیریتی لازم برای تقویت ظرفیت تاب‌آوری خود می‌باشند (Ardolino, 2022)، و یا چیزی برای ارائه ندارند. بنابراین، حمایت‌های دولتی، مانند حمایت‌های مالی (به عنوان مثال، کاهش مالیات و یارانه‌ها) و غیر مالی (به عنوان مثال، مجریان قانون و سیاست‌های مطلوب) برای سازمان‌ها ضروری است (Gao et al, 2022). چرا که دولت‌ها می‌توانند نقش اساسی در ارائه خدمات دست‌اول به جوامع در کاهش اثرات و آسیب‌پذیری در برابر بحران‌ها ایفا کنند (Dodange, 2020). حکمروایی خوب، شفافیت، پاسخگویی و تصمیم‌گیری مردم‌محور برای مدیریت مؤثر چنین تهدیدهایی کلیدی است. به ویژه در مواردی که مشارکت جامعه و اعتماد متقابل میان مردم و دولت‌های آنها به خوبی برقرار باشد، ظرفیت حاکمیت و همچنین تاب‌آوری جامعه تقویت می‌شود (Ronaghi, 2021). حمایت‌ها دولت می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشند. در واقع، حمایت مستقیم دولت شامل مزایای مالی (مانند کاهش مالیات، یارانه‌ها و وام‌ها) و عملیاتی (همچون مجوزها) است که یک سازمان می‌تواند فعالانه از دولت درخواست کند، همچنین حمایت غیرمستقیم دولتی به تلاش‌هایی اشاره می‌شود (به عنوان مثال، تفسیر سیاست، اجرای قانون، و چالاک‌ی تحقیق و

توسعه) که دولت‌های مرکزی و محلی به طیف خاصی از سازمان‌ها جهت بهبود بازار ارائه می‌کنند ( Nakku et al, 2020).

در ادامه می‌توان گفت علاوه بر حمایت‌های دولت، فن‌آوری‌های دیجیتال یعنی اینترنت اشیا، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی و محاسبات ابری به عنوان ابزارهای مؤثر برای مقابله با تغییرات و ناملایمات (مانند قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی، تغییر آفلاین-آنلاین در تقاضا، عرضه، و عملیات داخلی) در طول همه‌گیری کوید ۱۹ می‌باشند (Gao et al, 2022; Hanelt et al, 2021). از آنجایی که استقرار و ارتقای قابلیت دیجیتالی شرکت‌ها متکی بر ساخت زیرساخت‌های دیجیتال، پذیرش فناوری‌های دیجیتال و پرورش ذهنیت‌ها و استعداد‌های دیجیتالی است، این امر به سرمایه‌گذاری مستمر و منابع مالی سازمان‌ها بستگی دارد و بار ناشی از آن در طول همه‌گیری شدیدتر می‌شود. بنابراین، ایجاد و توسعه مستقل قابلیت دیجیتال برای اکثر شرکت‌ها دشوار است و بنابراین درخواست حمایت دولتی می‌تواند به عنوان راه‌حلی امکان‌پذیر برای شرکت‌ها تلقی شود (Gao et al, 2022). ایجاد و توسعه قابلیت دیجیتالی شرکت‌ها، مهارت‌ها و دانش فعلی کارکنان و مدیران را منسوخ می‌کند و نیاز به تغییرات شدید در روال‌ها و فرآیندهای فعلی آنها دارد (Cetindamar, 2021). لذا دیجیتالی‌سازی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی، مزیت‌های رقابتی مهم‌تری به دست آورند (Briel, 2019) و به سازمان‌ها امکان حرکت به سمت دورکاری را می‌دهد و عملکرد سازمان را در بیماری همه‌گیر افزایش می‌دهد.

امروزه نوآوری‌های ریشه‌ای و فناوری‌های تحول‌آفرین تأثیر زیادی بر عملکرد سازمانها دارند. برای استفاده از این تحولات نوین، سازمان نیاز دارد تا باورها، دانش‌ها و اطلاعات گذشته خود را تعدیل کند و موارد جدید را یاد بگیرد. یادگیری تنها محدود به دانش‌افزایی نیست و در مواردی کنار گذاشتن دانش غیرمفید، شرط یادگیری سازمانی است (Ronaghi, 2021). این مفهوم در ادبیات سازمانی با عنوان فراموشی سازمانی شناخته می‌شود. فراموشی سازمانی بر مبنای مفهوم یادگیری سازمانی بنا نهاده شده است و اغلب فراموشی سازمانی به مفهوم فراموشی ناخودآگاه در نظر گرفته می‌شود که به رفتار منفعلانه سازمان اشاره دارد و در نهایت سازمان مجبور به یادگیری دوباره می‌شود. فراموشی سازمانی می‌تواند بر تجربه کاربری و دانش‌افزایی مشتریان نیز مؤثر باشد (Becker, 2019). یادگیری‌زدایی در ارتباط با فعالیتهای هدفمند فراموشی سازمانی مطرح می‌شود و سازمانها با برنامه‌ریزی درست یادگیری‌زدایی می‌توانند گام مؤثری درخصوص فراموشی سازمانی آگاهانه و حذف دانش منسوخ و قدیمی سازمان بردارند. یادگیری‌زدایی به عنوان واگذاری فعال منابع دانش غیر ضروری و یا منسوخ عمل می‌کند، و کنار گذاشتن باورها، روال‌ها و رفتارهای منسوخ شده شرکت‌ها، ممکن است تأثیرات مثبت و منفی بر سازمان‌ها داشته باشد. یادگیری‌زدایی می‌تواند در ارتباط بین حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم دولت با قابلیت‌های دیجیتال سازمان از طریق کنار گذاشتن رویه‌های منسوخ و کسب دانش و مهارت‌های تازه مرتبط با دیجیتالی شدن امور و افزایش سطح اعتماد، سطح قابلیت دیجیتال سازمان را افزایش دهد (Vu & Nguyen, 2022).

گرچه شیوع کرونا و ویروس در کشور ما مشکلاتی را برای سیستم آموزشی ایجاد کرد، اما فرصتی برای آزمایش راه‌حل‌های آموزشی جدید ایجاد کرده است. به همین دلیل بحث یادگیری‌زدایی در این شرایط بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد تا سازمان آموزش و پرورش بتواند کارکنان و تجهیزات خود را با شرایط جدید که همان توجه به قابلیت

دیجیتال و افزایش تاب‌آوری و مقاومت در شرایط بحران است وفق دهد. این پژوهش با توجه به اینکه در شرایط کرونا چنین تحقیقی در جهت بررسی حمایت‌های دولت بر تاب‌آوری سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد انجام نشده دارای نوآوری می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده، هدف از تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال است که آیا حمایت‌های دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در طول کووید ۱۹ با توجه به متغیرهای قابلیت دیجیتال و یادگیری‌زدایی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیرگذار است؟

## ادبیات نظری

### قابلیت دیجیتال

قابلیت دیجیتال توانایی سازمان‌ها برای استفاده از فناوری‌های مرتبط با دیجیتال، زیرساخت‌ها و منابع برای دستیابی به اهداف کارآفرینی است (Khin & Ho, 2019). در بسیاری از تحقیقات مزایای پذیرش فناوری‌های دیجیتال مختلف، توسط سازمان‌ها برای کمک به بقای آن‌ها از طریق بیماری همه‌گیر و بهبود آن‌ها شناسایی شده‌اند. به طور خاص، فناوری‌های دیجیتال، ترکیب و اتصال بی‌شمار، اطلاعات پراکنده، ارتباطات و فناوری‌های محاسباتی هستند (Hanelt et al, 2021). تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و اینترنت اشیا توانایی جمع‌آوری، پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات شرکت‌ها را افزایش می‌دهد. زنجیره بلوکی دقت و امنیت معاملات تجاری سازمان‌ها را تضمین می‌کند و رسانه‌های اجتماعی، چابکی جریان کار روزانه سازمان‌ها را افزایش می‌دهد، حتی در سناریوهای کار در خانه، تعامل به موقع سازمان‌ها با مشتریان و ذینفعان را امکان‌پذیر می‌نماید (Gao et al, 2022). COVID-19 با ارائه فرصتی به شرکت‌ها برای تغییر اساسی رویه‌های خود و تغییر چشم‌انداز استراتژیک بر اساس رشد بلندمدت و ایجاد ارزش برای همه ذینفعان، به تحول دیجیتال در سراسر سازمان‌ها دامن زده است. در عین حال، COVID-19 یک چارچوب جدید و ناشناخته است که تحول دیجیتالی شرکت‌ها را تحریک کرده و پذیرش کلی دیجیتال را در عرض چند ماه، سه تا هفت سال سرعت بخشیده است. این همه‌گیری، سازمان‌ها را مجبور کرد تا بسیاری از موانعی را که زمانی بر سر راه پذیرش دیجیتال وجود داشت، از بین ببرند (Rupeika-Apoga, 2022). رشد سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات به شکل روزافزونی سیستم‌های آموزشی را نیز بویژه در دوران کرونا تحت تأثیر خود قرار داده است (Moosavi et al, 2022). در این راستا کشورهای مختلف سراسر جهان، طراحی و اجرای سیاست و برنامه‌های آموزش دیجیتال را در محور اصلی آموزشی خود قرار داده‌اند.

### یادگیری‌زدایی

یادگیری‌زدایی سازمانی پیش‌نیازی برای رخ دادن فعالیت‌های یادگیری مؤثر سازمان‌ها است (Cetindamar, 2021). مفهوم یادگیری‌زدایی سازمانی اشاره دارد به اینکه حرکت به سوی تغییر و انطباق با محیط، مستلزم رها کردن باورها و قواعد غیرمفید قدیمی است (Rajabi poormeibodi et al, 2018). غالباً یادگیری‌زدایی در نهایت به جایگزینی رویه‌های جدید با قدیمی منجر می‌شود و افراد یاد می‌گیرند تا خود را با رویه‌های جدید انطباق دهند. در حالی که رویه‌های قدیمی را رها می‌کنند. بنابراین یادگیری و یادگیری‌زدایی به طور همزمان روی می‌دهد یا یادگیری از یادگیری‌زدایی پیروی می‌کند. البته یادگیری‌زدایی می‌تواند پدیده‌ای مجزا باشد. به رغم تمایز بین یادگیری و یادگیری‌زدایی، آن‌ها به

وضوح در ارتباط با هم و گاهی با هم رخ می‌دهند. بدین ترتیب، یادگیری تغییرات افزایشی است که هدف آن حل موقت مسأله یا رفع محدودیتی است، اما در فرایند یادگیری‌زدایی یا فرایادگیری و یادگیری برای یاد گرفتن، شخص یا سازمان آماده می‌شود تا به طور اثر بخش یاد بگیرد (Mohamadi moghadam et al, 2016). هدبرگ معتقد است چنانچه دانش قدیمی مورد تجدیدنظر قرار نگیرد منجر به از دست رفتن رقابت پذیری سازمانها در محیط متلاطم و در حال تغییر خواهد شد. به باوروی سازمانها در صورتی به طور اثربخش یاد خواهند گرفت که ابتدا به یادگیری‌زدایی باورها و دانش منسوخ قبلیشان پردازند (De Holan & Phillips, 2011).

### حمایت‌های دولت

حمایت دولت بیانگر منابع، سیاست‌ها و سایر رفتارهای مطلوبی است که دولت‌های مرکزی و محلی به سازمان‌های واجد شرایط ارائه می‌کنند (Huikkola, 2022). هدف آن دامن زدن به توسعه شرکت، هدایت ارتقای صنعتی، و تحریک رشد اقتصادی و همچنین جذب شوک‌ها و اختلالات در هنگام وقوع رویدادهای غیرمنتظره در حوزه‌های آموزش، بهداشت عمومی، سیستم‌های اقتصادی و امنیت ملی است (Caleb et al, 2021). با توجه به تصویب اعطای تسهیلات و حمایت‌های کرونایی از بنگاه‌ها و کسب و کارها، حمایت‌های مستقیم دولت از سازمانها و خانوارها، در سه بخش از جمله تسهیلات ودیعه اجاره مسکن و حمایت از بنگاه‌ها و سازمان‌ها شامل اعطای تسهیلات ارزان، حمایت‌های مرتبط با حوزه برق و گاز، تأمین اجتماعی، هزینه‌های عوارض شهرداری و بیمه بیکاری برای شاغلین بیکار شده در اثر محدودیت‌های کرونایی از مهمترین محورهای حمایت‌های دولت از سازمانها در زمان کرونا می‌باشد. همچنین در خصوص حمایت‌های غیرمستقیم دولت، هماهنگی و همکاری دستگاه‌های مختلف برای تأمین ارز مورد نیاز و خرید و تأمین کالاهای اساسی نیز بسیار قابل توجه بوده و در مورد استفاده بهینه از منابع ارزی برای حمایت از تولید و تأمین کالاهای اساسی در کشور دولت همیشه باید در صف اول باشد. در بخش آموزش نیز راهکارها و اقدام‌های دولتی در کنار دیگر عوامل زمینه‌ای، ساختاری، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، در موفقیت مدارس، نقش مهم و تأثیرگذاری داشته است (Kazemi et al, 2020).

### ظرفیت تاب‌آوری

واژه‌ی «تاب‌آوری» اغلب به مفهوم «بازگشت به گذشته» به کار می‌رود که از ریشه‌ی rilio گرفته شده است. این کلمه را نخستین بار هولینگ در سال ۱۹۷۳ در مطالعات اکولوژیکی به کار گرفت. به مرور زمان، این مفهوم وارد علوم دیگر از جمله فیزیک، مطالعات روان‌شناختی، مطالعات اقتصادی و اجتماعی شد و با مفاهیم متعدد دیگر مورد استفاده قرار گرفت. با گذشت نزدیک به چهار دهه از مطرح شدن این مفهوم، هنوز تعریف یکپارچه و واحدی از آن ارائه نشده است. بسیاری از تفاوت‌های موجود در تعاریف تاب‌آوری ناشی از روش‌های گوناگون و تفاوت‌های بنیادی موجود در رویکردها و دیدگاه‌های مطرح در این حوزه است (Backer & Bish, 2019). سازمان‌های تاب‌آور در زمان‌هایی که کسب و کار در شرایط عادی قرار دارد، قدرت رقابتی بیشتری دارند. تاب‌آوری سازمانی، به حفظ و بهبود عملکرد سازمان در شرایط بحرانی کمک می‌کند سازگاری و پایداری سازمان را ارتقاء می‌دهد و مدیریت چالش‌ها و اختلالات را تسهیل می‌کند (Tallon et al, 2019). تاب‌آوری سازمانی به دنبال شناسایی مشخصاتی است که به سازمانها اجازه بقا و حتی رشد و رونق به رغم تجربه اختلال یا تنش را می‌دهد. چرا که سازمانها در هر بخش که باشند با محیط-

های عملیاتی پیچیده با ریسکهای پویا مواجه هستند، این محیطهای پیچیده، سازمانها را مجبور می کنند تا به این بیندیشند که چگونه می توانند ریسک عملیاتی و تاب آوری فرایندهای حیاتی کسب و کار و خدمات را مدیریت کنند (Aghina et al, 2016).

### پیشینه پژوهش

(Dubey et al, 2023) در مقاله خود با عنوان قابلیت های دیجیتال پویا و تاب آوری زنجیره تأمین: نقش اثربخش دولت، به بررسی تأثیر حمایت های دولت بر تأثیر قابلیت های پویا بر تاب آوری زنجیره تأمین پرداخته اند و بر اساس تجزیه و تحلیل داده های کیفی و مبتنی بر نظرسنجی، یافته های آنها نشان می دهد که سازگاری دیجیتال یک محرک مهم چابکی دیجیتال است. علاوه بر این، نتایج نشان می دهد که اثربخشی دولت برای افزایش انعطاف پذیری زنجیره تأمین با افزایش سازگاری و چابکی دیجیتال بسیار مهم است. این تحقیق با افزایش درک نظری، از نقش دولت در ایجاد قابلیت های دیجیتال در زمان های نامشخص، برای بهبود انعطاف پذیری زنجیره تأمین، کمک های مفیدی به دیدگاه قابلیت پویا می کند.

(Khodaparast et al, 2022) به بررسی ارائه مدل مناسب جهت تاب آوری روانی کارکنان کارگزاری های بورس اوراق بهادار در تهران پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. بنابر نتایج به دست آمده بار عاملی هر سه مؤلفه «به کارگیری خلاقیت و نوآوری فرد در محیط کاری» و «تمایلات شناختی اجتماعی شدن فرد در محیط کاری» و «ایجاد ظرفیت برای تاب آوری بیشتر» از مقادیر توصیه بیشتر بود و شاخص های برآزش مدل مقادیر قابل قبولی را نشان داد.

(Goa et al, 2022) در مقاله ای با عنوان بررسی تأثیر حمایت های دولت بر ظرفیت تاب آوری سازمانی در طول کووید ۱۹ با توجه به متغیرهای قابلیت دیجیتال و یادگیری زدایی سازمانی در بین شرکتهای چینی به این نتیجه رسیدند که حمایت مستقیم دولتی و حمایت غیرمستقیم دولتی تأثیرات مثبتی بر ظرفیت انعطاف پذیری سازمانی دارد که با واسطه قابلیت دیجیتالی انجام می شود. علاوه بر این، یادگیری سازمانی به طور مثبت و منفی رابطه مثبت بین حمایت مستقیم دولت، حمایت غیرمستقیم دولت و قابلیت دیجیتال را تعدیل می کند.

(Karimi et al, 2022) به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین بر عملکرد و جهت گیری زنجیره با تحلیل نقش میانجی تاب آوری (در حوزه فراساحل صنعت نفت) پرداختند. نتایج نشان داد: ۱- مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین بر جهت گیری زنجیره تأمین اثر مستقیم معنی دار دارد، ۲- مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین بر جهت گیری زنجیره تأمین اثر غیرمستقیم معنی دار دارد (از طریق چابکی و استحکام زنجیره)، ۳- مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین بر عملکرد زنجیره تأمین اثر مستقیم معنی دار ندارد، ۴- مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین بر عملکرد زنجیره تأمین اثر غیر مستقیم معنی دار دارد (از طریق چابکی و استحکام زنجیره)، ۵- چابکی زنجیره در رابطه بین مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین با عملکرد و جهت گیری زنجیره نقش میانجی معنی دار دارد. ۶- استحکام زنجیره در رابطه بین مدیریت استراتژیک زنجیره تأمین با عملکرد و جهت گیری زنجیره نقش میانجی معنی دار دارد.

(Tahmasbi et al, 2021) در مقاله‌ای با عنوان تبیین نقش سازمانهای غیردولتی در افزایش تاب‌آوری اجتماعی در برابر پاندمی کرونا (مطالعه موردی: شهر تبریز) به این نتیجه رسیدند که در بالا رفتن تاب‌آوری اجتماعی در شرایط کرونا شاخص‌های کمک مالی و خدماتی به منظور جلوگیری از پیشرفت و همه‌گیری ویروس و آسان کردن شفافیت در اطلاع‌دادن از وضعیت آمار کرونا و صحبت با بانکها به منظور توجه بیشتر آنها به افراد فقیر و آسیب‌پذیر جامعه را داشته است. (Najafi et al, 2021) به بررسی تحلیل نقش سرمایه اجتماعی بر تاب‌آوری در استارت‌آپها در فرایند تحول دیجیتال پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که رابطه متقابلی بین تاب‌آوری استارت‌آپها در جریان تحول دیجیتال و رشد سرمایه اجتماعی وجود دارد. به علاوه این پژوهش نشان می‌دهد که موانع تحقق تحول دیجیتال و شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، به شکل یک سیکل معیوب در طول سالهای متمادی، یکدیگر را باز تولید کرده‌اند و این سیکل معیوب خود بزرگترین مانع پیش روی تأثیرات رشد سرمایه اجتماعی بر تاب‌آوری در خلال تحول دیجیتال کسب و کارهای استارت‌آپی در ایران بوده است.

(Bagheri et al, 2020) در مقاله خود با عنوان بررسی نقش حمایت‌های دولتی در شکل‌گیری راهبردهای شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با پیامدهای پاندمی کرونا با مرور ادبیات موجود، ابتدا پیامدهای شیوع ویروس کرونا را برای شرکت‌ها شناسایی و دسته‌بندی کرده و سپس با استناد به مدل مایلز و اسنو، راهبردهای شرکت‌ها در پاسخ به این پیامدها را در چهار دسته تدافعی، فرصت‌جویانه، واکنشی و تحلیل‌گرانه طبقه‌بندی نمودند. سپس با مرور ادبیات بحران‌های اقتصادی پیشین، عوامل مؤثر بر چگونگی پاسخ‌دهی شرکت‌ها را شناسایی و طبقه‌بندی کردند.

باتوجه به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش فرضیه‌ها و مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد:

فرضیه اول: حمایت مستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر معنی‌دار دارد.  
فرضیه دوم: حمایت غیرمستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه سوم- قابلیت‌های دیجیتال بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه چهارم: حمایت مستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه پنجم: حمایت غیرمستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر معنی‌دار دارد.

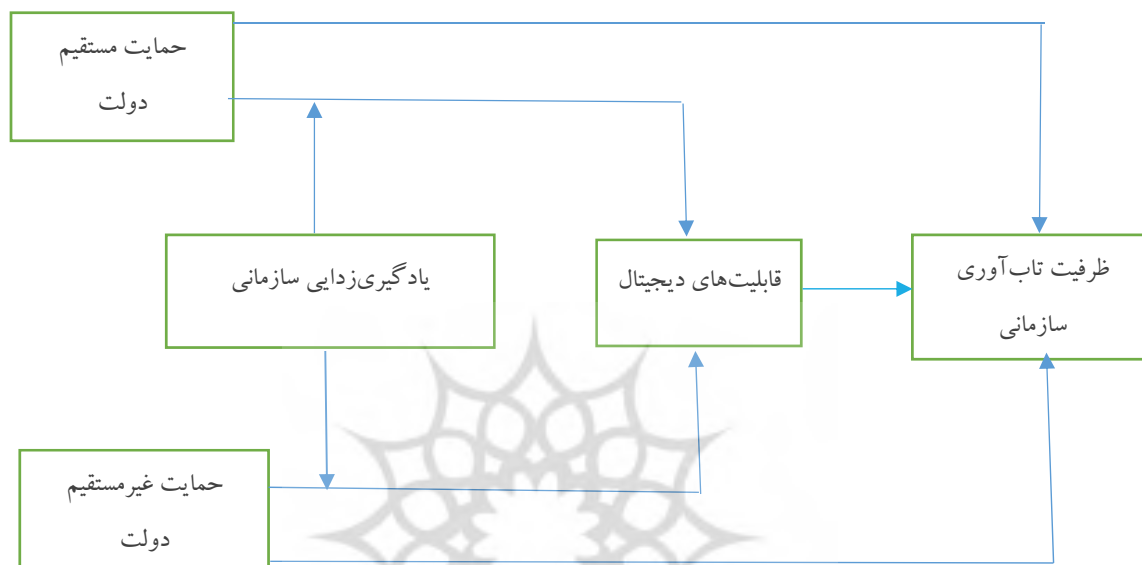
فرضیه ششم: حمایت مستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های دیجیتال تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: حمایت غیرمستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های دیجیتال تأثیر دارد.

فرضیه هشتم: یادگیری‌زدایی تأثیر حمایت مستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد را تعدیل می‌کند.

فرضیه نهم: یادگیری‌زدایی تأثیر حمایت غیرمستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد را تعدیل می‌کند.

روابط بین متغیرهای پژوهش در قالب فرضیه‌ها، در مدل مفهومی زیر به شکل خلاصه ارائه شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (Goa et al, 2022)

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات از نوع همبستگی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه پرسنل سازمان آموزش و پرورش شهر یزد به تعداد ۹۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری از بین افراد مذکور به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. بر اساس حجم جامعه و فرمول کوکران، حجم نمونه ۷۵ تعیین شد. جهت سنجش مدل از پرسشنامه (Goa et al, 2022) استفاده شد. همچنین در تحقیق حاضر، پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بررسی گردید، همچنین برای سنجش روایی از تحلیل عاملی تاییدی و روش فورنل و لارکر استفاده شد. نتایج در جداول ۱ و ۲ و ۳ در بخش یافته‌های تحقیق آمده است. در بخش استنباطی در پژوهش حاضر به دلیل داده‌های غیر نرمال برخی از متغیرها و حجم نمونه کم، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و SMART PLS 3 استفاده شد. این نرم افزار از روش حداقل مربعات جزئی، برای ارائه مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌کند.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به پژوهش از پرسشنامه (Goa et al, 2022) استفاده گردید و شامل ۵ متغیر ۱. ظرفیت تاب‌وری سازمانی (سؤال ۱-۵)؛ ۲. تاب‌آوری خارجی در طول بحران کووید ۱۹ (سؤال ۶-۸)؛ ۳. حمایت‌های مستقیم

دولت (سؤال ۹-۱۲)؛ ۴. حمایت‌های غیرمستقیم دولت (سؤال ۱۶-۱۳) و ۵. یادگیری‌زدایی سازمانی (سؤال ۲۴-۱۷) می‌باشد و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت است موردبررسی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در بررسی توصیفی جنسیت پاسخ دهندگان ۲۹/۳ درصد پاسخ دهندگان زن و ۷۰/۷ درصد مرد بودند. همچنین در بررسی توصیفی وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان در نمونه مورد مطالعه مشخص گردید که ۸ درصد فوق دیپلم، ۵۶ درصد از آنها که بیشترین فراوانی را نیز شامل می‌شوند لیسانس و ۳۶ درصد فوق لیسانس می‌باشند. همچنین از نظر سن ۱۴/۷ درصد پاسخ دهندگان دارای سن بین ۲۰ الی ۳۰ سال، ۴۱/۳ درصد از آنها دارای سن بین ۳۱ الی ۴۰ سال، ۳۲ درصد از آنها بین ۴۱ الی ۵۰ سال، ۱۲ درصد بالای ۵۰ سال دارند. همچنین از نظر سابقه خدمت ۱۲ درصد پاسخ دهندگان دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۳۲ درصد از آنها دارای سابقه بین ۵ الی ۱۰ سال، ۱۷ درصد از آنها بین ۱۱ الی ۱۵ سال، ۲۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۱ درصد بالای ۲۰ سال سابقه دارند.

#### جدول ۱. پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
حمایت غیرمستقیم دولت	۴	۰/۹۳۱	۰/۹۵۱
حمایت مستقیم دولت	۴	۰/۹۳۱	۰/۹۵۱
ظرفیت تاب‌آوری سازمانی	۸	۰/۸۹۷	۰/۹۱۸
قابلیت‌های دیجیتال	۴	۰/۹۲۸	۰/۹۴۹
یادگیری‌زدایی	۸	۰/۹۳۵	۰/۹۴۶

همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تمامی روابط معنی دار هستند، زیرا مقدار قدر مطلق آماره آزمون معنی داری آنها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. همچنین از آنجا که تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند، این مطلب نشان دهنده آن است که گویه‌ها، سازه را بخوبی تبیین می‌کنند و سازه‌ها (متغیرها) از روایی عاملی خوبی برخوردار هستند.

#### جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرها

متغیر	شماره گویه	بار عاملی	آماره آزمون t
ظرفیت تاب‌آوری سازمانی	Q1	۰/۵۷۰	۸/۱۱۹
	Q2	۰/۷۹۶	۱۸/۴۶۴
	Q3	۰/۸۹۹	۵۰/۳۴۵
	Q4	۰/۸۱۴	۱۸/۴۰۷
	Q5	۰/۸۶۸	۲۴/۸۰۱
	Q6	۰/۷۳۷	۱۱/۹۴۳

۹/۰۵۰	۰/۶۸۰	Q7	حمایت مستقیم دولت
۱۱/۷۹۵	۰/۷۱۳	Q8	
۲۵/۲۱۸	۰/۸۶۷	Q9	
۱۰۸/۶۵۹	۰/۹۴۹	Q10	
۸۳/۶۴۸	۰/۹۵۸	Q11	
۳۶/۰۰۰	۰/۸۶۶	Q12	حمایت غیرمستقیم دولت
۳۷/۳۴۰	۰/۸۸۹	Q13	
۷۵/۳۹۳	۰/۹۴۴	Q14	
۵۴/۹۸۳	۰/۹۲۳	Q15	
۳۹/۵۴۰	۰/۸۸۳	Q16	
۴۹/۴۹۱	۰/۹۰۹	Q17	قابلیت‌های دیجیتال
۷۳/۲۷۸	۰/۹۳۱	Q18	
۳۶/۹۲۱	۰/۸۸۶	Q19	
۴۲/۴۲۰	۰/۹۰۲	Q20	
۲۷/۸۲۴	۰/۸۴۰	Q21	
۳۶/۲۰۹	۰/۸۷۷	Q22	یادگیری‌زدایی
۱۹/۱۱۷	۰/۸۰۳	Q23	
۱۹/۱۸۰	۰/۸۰۲	Q24	
۳۴/۶۷۵	۰/۸۵۷	Q25	
۱۸/۳۰۱	۰/۸۶۶	Q26	
۱۶/۸۲۹	۰/۸۲۲	Q27	
۲۱/۴۰۹	۰/۷۶۷	Q28	

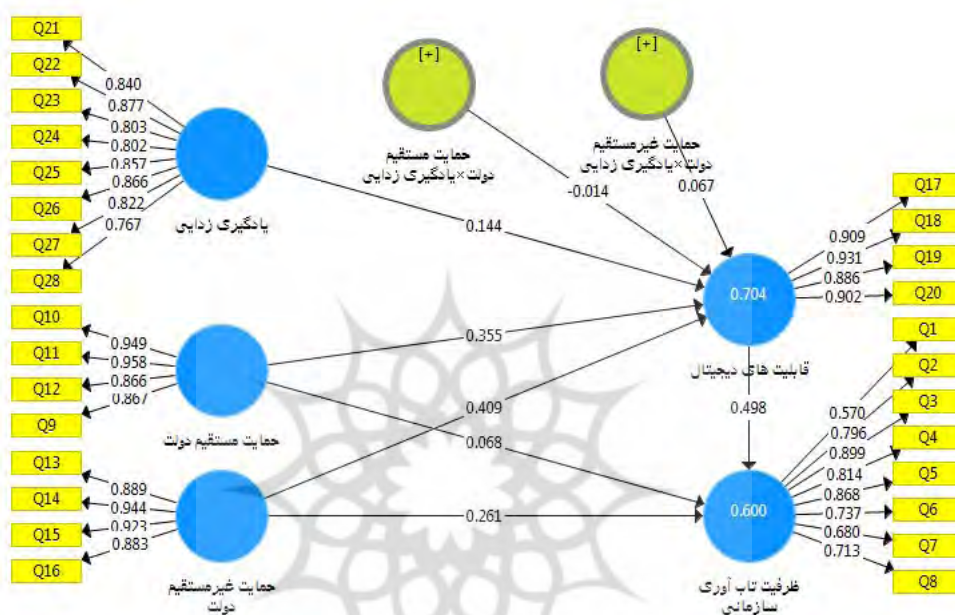
دومین روش بررسی روایی در این تحقیق روش (Lorcker & Fornell) است که روایی واگرا را بررسی می‌کند. در جدول (۳) مقادیر ماتریس فورنر و لارکر مشخص شده است و چون در همه موارد مجذور واریانس استخراجی دادها (قطر اصلی ماتریس) از اعداد پایین و سمت راست خود بیشتر است؛ روایی واگرای مدل تأیید می‌شود.

### جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

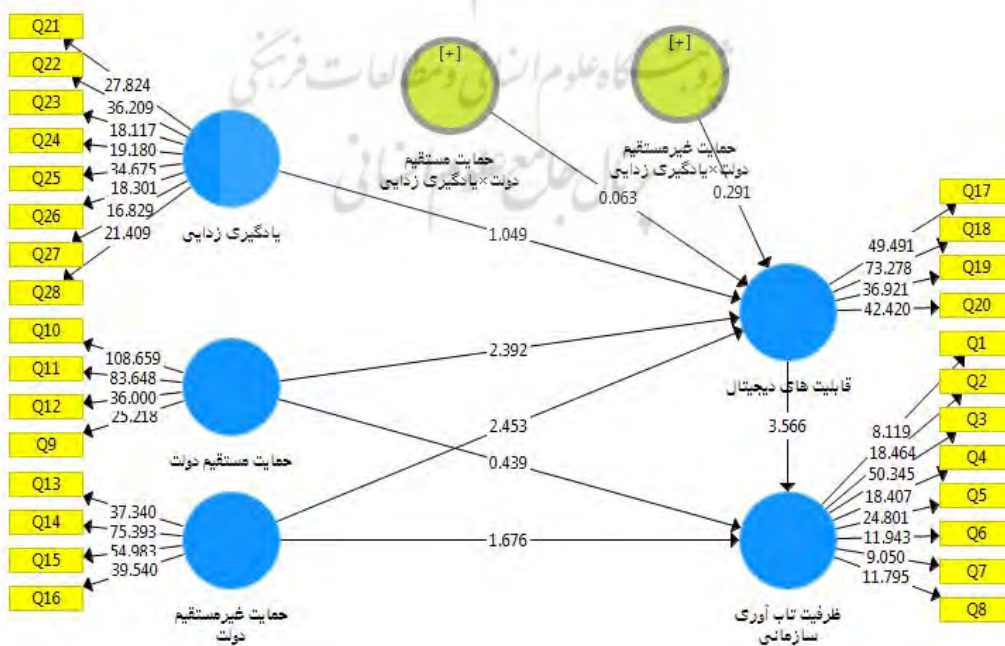
یادگیری- زدایی	قابلیت‌های دیجیتال	ظرفیت تاب‌آوری سازمانی	حمایت مستقیم دولت	حمایت غیرمستقیم دولت	
				۰/۹۱	حمایت غیرمستقیم دولت
			۰/۹۱۱	۰/۷۳۸	حمایت مستقیم دولت

		۰/۷۶۶	۰/۶۴۵	۰/۶۹۷	ظرفیت تاب آوری سازمانی
	۰/۹۰۷	۰/۷۵۳	۰/۷۷۲	۰/۷۷۶	قابلیت های دیجیتال
۰/۸۳	۰/۷۱۸	۰/۶۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳۵	یادگیری زدایی

در ادامه نتایج خروجی های حاصل از نرم افزار و تحلیل آنها آورده شده است (شکل ۲ و ۳).



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت ۱



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری

بر اساس نتایج شکل (۲) و (۳) و همچنین جدول (۴) همانگونه که مشاهده می‌شود از ۹ فرضیه تحقیق، فرضیه چهارم، پنجم، هشتم و نهم (تأثیر متغیر تعدیلگر) رد شد و فرضیه‌های اول، دوم، سوم، ششم و هفتم (فرضیه میانجی) تأیید شدند.

جدول ۴. خلاصه نتیجه آزمون فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	فرضیه (مسیر)	ضریب مسیر	آماره آزمون	نتیجه	نوع رابطه
۱	حمایت مستقیم دولت ←	۰/۳۵۵	۲/۳۹۲	تأیید فرضیه	معنی دار و مستقیم
۲	حمایت غیرمستقیم دولت ←	۰/۴۰۹	۲/۴۵۳	تأیید فرضیه	معنی دار و مستقیم
۳	قابلیت‌های دیجیتال ←	۰/۴۹۸	۳/۵۶۶	تأیید فرضیه	معنی دار و مستقیم
۴	حمایت مستقیم دولت ←	۰/۰۶۸	۰/۴۳۹	رد فرضیه	-
۵	حمایت غیرمستقیم دولت ←	۰/۲۶۱	۱/۶۷۶	رد فرضیه	-
۶	حمایت مستقیم دولت ←	۰/۱۷۷	۲/۳۹۳	تأیید فرضیه	معنی دار و مستقیم
۷	حمایت غیرمستقیم دولت ←	۰/۲۰۴	۱/۹۷۲	تأیید فرضیه	معنی دار و مستقیم
۸	حمایت مستقیم دولت ←	-۰/۰۱۴	۰/۰۶۳	رد فرضیه	-
۹	حمایت غیرمستقیم دولت ←	۰/۰۶۷	۰/۲۹۱	رد فرضیه	-

### برازش مدل

معیار GOF برای برازش مدل کلی به کار می‌رود. نحوه محاسبه این معیار از رابطه زیر هست:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} \times R^2$$

مقادیر Communalities همان مقادیر اشتراکی هستند که در جدول (۵) مشخص شده است.

## جدول ۵. مقادیر اشتراکی برای سازه‌ها

میانگین مقادیر اشتراکی	سازه
۰/۸۲۸	حمایت غیرمستقیم دولت
۰/۸۳۰	حمایت مستقیم دولت
۰/۵۸۷	ظرفیت تاب آوری سازمانی
۰/۸۲۳	قابلیت‌های دیجیتال
۰/۶۸۹	یادگیری زدایی

برای مدل ساختاری، به دلیل قدرت تبیین بیشتر، این معیار را محاسبه می‌کنیم. میانگین مقادیر Communalities برابر است با عدد ۰/۷۵۱ و میانگین R2 که حاصل میانگین متغیرهای پنهان درون‌زا اعم از مرتبه اول و دوم است برابر است با ۰/۶۵۲ حال اعداد را در فرمول مربوط جاگذاری می‌کنیم.

$$GOF = \sqrt{0.751 * 0.652} = 0.700$$

با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار ( Davari & Rezazade, 2003) و به دست آمدن عدد ۰/۷۰۰، مدل تحقیق از پرازش قوی برخوردار هست.

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالعه، روشن کردن این سؤال است که "چگونه می‌توان ظرفیت تاب‌آوری سازمان را در زمان همه گیری کوید ۱۹ بهبود بخشید". نتایج این تحقیق حاکی از آن است که حمایت‌های مستقیم و غیر مستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال اثر مستقیم دارد و به صورت غیر مستقیم از طریق قابلیت‌های دیجیتال بر تاب‌آوری سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر گذار می‌باشد. اما در این پژوهش مشخص گردید که حمایت‌های مستقیم و غیر مستقیم دولت به صورت مستقیم بر ظرفیت تاب‌آوری آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیر گذار نیست. لذا می‌توان نتیجه گرفت که در دوران همه گیری کوید ۱۹، برای رشد سازمان در قابلیت‌های دیجیتال و در نتیجه به صورت غیر مستقیم افزایش تاب‌آوری سازمان، دولت سهم به‌سزایی دارد. لذا در این تحقیق ما از نقش اساسی دیجیتالی شدن در شرکت‌ها و انعطاف‌پذیری آنها حمایت می‌کنیم؛ با این حال، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که موفقیت آنها به دسترسی به حمایت دولت بستگی دارد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Heredia et al, 2022) (Gao et al, 2022) (Dubey et al, 2019) (Zhang & Zhong, 2019) (al, 2023) (Khodaparast et al, 2022) (Goa et al, 2022) (Karimi et al, 2022) (Tahmasbi et al, 2021) (Najafi et al, 2021) (Bagheri et al, 2020) همخوانی دارد. (Dubey et al, 2023) در مقاله خود نشان دادند که سازگاری دیجیتال یک محرک مهم چابکی دیجیتال است. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که اثربخشی دولت برای افزایش انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین با افزایش سازگاری و چابکی دیجیتال بسیار مهم است. این تحقیق با افزایش درک نظری، از نقش دولت در ایجاد قابلیت‌های دیجیتال در زمان‌های نامشخص، برای بهبود انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین،

کمک‌های مفیدی به دیدگاه قابلیت پویا می‌کند. (Tahmasbi et al, 2021) به این نتیجه رسیدند که در بالا رفتن تاب‌آوری اجتماعی در شرایط کرونا شاخص‌های کمک مالی و خدماتی به منظور جلوگیری از پیشرفت و همه‌گیری ویروس و آسان کردن شفافیت در اطلاع دادن از وضعیت آمار کرونا و صحبت با بانکها به منظور توجه بیشتر آنها به افراد فقیر و آسیب‌پذیر جامعه را داشته است. همچنین در این تحقیق نشان داده شده که یادگیری‌زدایی بر رابطه بین حمایت‌های دولت و قابلیت‌های دیجیتال نقش تعدیل‌گری ندارد شاید بتوان گفت که چالش‌های استفاده از آموزش از راه دور همچون مشکلات فنی، ساختاری و سیستمی و هزینه بر بودن (Etedadi et al, 2020) و همچنین نیاز به دانش موجود در امر تدریس این مساله را بوجود آورده که این بر خلاف یافته‌های (Goa et al, 2022) می‌باشد.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادت زیر ارائه گردید:

با توجه به فرضیه اول که حمایت مستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیرمعنی دار دارد، پیشنهاد می‌شود تا با حمایت‌های مستقیم دولت مانند کمک‌های مالی نسبت به دیجیتال شدن سازمان آموزش و پرورش کاستی‌های این سازمان برطرف شده و قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد افزایش یابد.

با توجه به فرضیه دوم که حمایت غیرمستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیرمعنی دار دارد، پیشنهاد می‌شود تا با حمایت‌های غیرمستقیم دولت مانند کمک به سازمانهای بالادستی که در ارتباط با سازمان آموزش و پرورش هستند قابلیت‌های دیجیتال سازمان افزایش یابد.

با توجه به فرضیه سوم که قابلیت‌های دیجیتال بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیرمعنی دار دارد، پیشنهاد می‌شود تا سازمان آموزش و پرورش و نهادهای مرتبط با آن نسبت به ساماندهی و افزایش قابلیت‌های دیجیتال خود اقدام نمایند تا در شرایط بحرانی مانند کرونا و نیاز به آموزش مجازی، تاب‌آوری سازمان افزایش یافته و بتواند خود را با شرایط غیرقابل پیش‌بینی انطباق دهد.

با توجه به فرضیه چهارم که حمایت مستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیرمعنی دار دارد، پیشنهاد می‌شود تا دولت با حمایت‌های مستقیم خود از جمله کمک‌های مالی و کم بهره و منابع بانکی ظرفیت تاب‌آوری سازمان آموزش و پرورش در شرایط بحرانی مانند کرونا را افزایش دهد.

با توجه به فرضیه پنجم که حمایت غیرمستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد تأثیرمعنی دار دارد، پیشنهاد می‌شود تا دولت با حمایت‌های غیرمستقیم خود مانند کمک به سازمان‌های بالادستی بتواند ظرفیت تاب‌آوری سازمان آموزش و پرورش یزد را افزایش دهد تا بحث آموزش دانش‌آموزان و کارکنان در شرایطی مانند کرونا مختل نماند.

با توجه به فرضیه ششم که حمایت مستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های دیجیتال تأثیر دارد، پیشنهاد می‌شود تا دولت حمایت‌های مستقیم خود مانند منابع بانکی و کمک مالی را بر روی قابلیت‌های دیجیتال سازمان سرمایه‌گذاری کند تا از این طریق ظرفیت تاب‌آوری سازمان در شرایطی مانند کرونا افزایش یابد.

با توجه به فرضیه هفتم که حمایت غیرمستقیم دولت بر ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های دیجیتال تأثیر دارد، پیشنهاد می‌شود تا دولت حمایت‌های غیرمستقیم خود مانند کمک به سازمان‌های بالادستی و مرتبط با سازمان آموزش و پرورش را بر روی قابلیت‌های دیجیتال سازمان‌ها سرمایه‌گذاری کند تا از این طریق ظرفیت تاب‌آوری سازمان در شرایطی مانند کرونا افزایش یابد و عملکرد شغلی و مشارکت کاری در بین کارکنان سازمان افزایش یابد.

با توجه به فرضیه هشتم که یادگیری‌زدایی تأثیر حمایت مستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد را تعدیل می‌کند، پرداخته شده است، پیشنهاد می‌شود دولت با حمایت مستقیم مانند کمک مالی خود آموزش سازمانی در خصوص انطباق کارکنان سازمان با محیط و توسعه مهارت‌های جدید را افزایش دهد تا کارکنان با آموزش‌های جدید بتوانند خود را با شرایط بحرانی انطباق داده و علم و دانش خود را نیز نسبت به قابلیت‌های دیجیتال افزایش دهند.

با توجه به فرضیه نهم که یادگیری‌زدایی تأثیر حمایت غیرمستقیم دولت بر قابلیت‌های دیجیتال در سازمان آموزش و پرورش شهرستان یزد را تعدیل می‌کند، پیشنهاد می‌شود تا دولت با حمایت غیرمستقیم مانند حمایت از سازمان‌های بالادستی مرتبط با سازمان آموزش و پرورش، توانمندساختن کارکنان سازمانی و سرعت بخشیدن به اتخاذ داده پلتفرم‌های دیجیتال را افزایش دهد تا کارکنان با آموزش‌های جدید بتوانند خود را با شرایط بحرانی انطباق داده و علم و دانش خود را نیز نسبت به قابلیت‌های دیجیتال افزایش دهند.

## Reference

- Aghina, W., De Smet, A., Weerda, K., (2016). Resilience: it rhymes with stability. *McKinsey Quart.* 1, 58-69.
- Ardolino, M., & Bacchetti, A., & Ivanov, D. (2022). Analysis of the COVID-19 pandemic's impacts on manufacturing: A systematic literature review and future research agenda, *Operations Management Research*, 15,551-566. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00225-9>.
- Bagheri, A., Boshehri, A.R., Nasri, A. (2019). Investigating the Role of Governmental Supports in the Formation of Knowledge-based Enterprises Strategies in Dealing with the COVID-19 Implications, *JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY LETTERS*, 10(2 (31)), 19-39. SID. <https://sid.ir/paper/363085/en>. (In Persian).
- Becker, K., & Bish A. (2019). "A framework for understanding the role of unlearning in onboarding", *Human Resource Management Review*, 100730, In press. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.10073>.
- Briel, F.V., & Davidsson, P., & Recker, J. (2018), Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42, 47-69. <https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
- Caleb, H.T., & Yim, C.K.B., & Yin, E., & Wan, F., & Jiao, H. (2021). R&D activities and innovation performance of MNE subsidiaries: The moderating effects of government support and entry mode. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120603. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120603>
- Cetindamar, D., & Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. In *IEEE Transactions on Engineering Management*; IEEE: Pickaway, NJ, USA, 1-12. DOI:10.1109/TEM.2021.3087724
- De Holan, P.M., Phillips, N.W. (2011). Organizational forgetting. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, John Wiley. 433-451. DOI:10.1002/9781119207245.ch20

- Dodangeh, Z. (2019). urban functional-spatial response strategy to the epidemic, Tehran, Tehran City Planning and Studies Center Publications. (In Persian).
- Dubey, R., & Bryde, D.J., & Dwivedi, Y., & Graham, G., & Foropon, G., & Papadopoulos, T. (2023), digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness, 258, 108790. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790>.
- Etedadi, M., & Sakhai, G. H., & Pourrajb, M., & Kayani, M. (2019). Implementation of online education and learning plan in schools of Isfahan province during the outbreak of covid-19 disease, *Journal of New Advances in Behavioral Sciences*, (44)5: 12-24. (In Persian).
- Gao, Y., & Yang, X., & Li, S. (2022). Government Supports, Digital Capability, and Organizational Resilience Capacity during COVID-19: The Moderation Role of Organizational Unlearning, *Sustainability*, 14, 9520. <https://doi.org/10.3390/su14159520>
- Hanelt, A., & Bohnsack, R., & Marz, D., & Marante, C.A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58, 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
- Heredia, J., & Rubiños, C., & Vega, W., & Heredia, W., & Flores, A. (2022). New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach, *Sustainability*, 14, 1612, 1-22. <https://doi.org/10.3390/su14031612>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research?, *International Journal Management Reviewe*, 23, 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Huikkola, T., & Kohtamäki, b., M., & Ylimäki, J. (2022). Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation. *Technovation*, 102498. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102498>.
- Karimi, F., & Haghighat Monfared, J., & Keramati, M. (2022). The effect of strategic supply chain management on the performance and orientation of the supply chain by analyzing the mediating role of resilience (A case study of the offshore sector of the oil industry). *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 61-81. doi: 10.22034/jbme.2023.367725.1040.. (In Persian).
- Kazemi Flourdi, K., & Porteghali, P., & Haghshenas, M., & Babae, M., & Abdollahzade, S. (2019). The effect of the digital divide on the teaching and learning process in the Corona era. The fifth national conference of new approaches in education and research. Mazandaran, 1-6. <https://civilica.com/doc/1152762>. (In Persian).
- Khan, A., & Khan, N., & Shafiq, M. (2021). The Economic Impact of COVID-19 from a Global Perspective (February 3, 2021). *Contemporary Economics* (2021), Vol. 15 No. 1, pp. 64-75, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3849310>
- Khin, S., & Ho, T.C.F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11, 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Khodaparast, M., & Mahmoudi, N., & Ehtesham, M. (2022). Presenting a suitable model for psychological resilience of employees of stock exchange brokerages in Tehran. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 43-60. doi: 10.22034/jbme.2022.376955.1043
- Mohammadimoghadam, Y., & Dadfar, A., & Gazmeh, A. (2017). ---Investigating the Effect of Organizational Unlearning on Organizational Performance Given the Mediator Variable of Organizational Agility. *Public Management Researches*, 9(34), 243-265. doi: 10.22111/jmr.2017.3110. (In Persian).
- Moosavi, S., & Golamnejad, H., & HassanShiri, F., & Ghofrani Kelisham, F., & Raoufi S. (2022), Challenges of Virtual education During of the Pandemic COVID-19: A Qualitative Research, *Iran Journal of nursing*, 25(135), 94-105. URL: <http://ijn.iuims.ac.ir/article-1-3505-fa.html>. (In Persian).
- Nakku, V.B., & Agbola, F.W., & Miles, M.P., & Mahmood, A. (2020), The interrelationship between SME government support programs, entrepreneurial orientation, and performance: A developing economy perspective. *Journal of Small Business Management*, 58, 2–31. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659671>.



- Najafi, F. (2021). The role of social capital in the resilience of startups in the digital transformation process, Third National Conference and First International Conference on Social Capital and Resilience, Tehran, <https://civilica.com/doc/1516537>. (In Persian).
- Rajabi Pourmibdi, A.R., & Hosseini, E., & Ajarlou, F. (2017). Analyzing the effect of unlearning components in the organization on the development of human resources, *Human Resources Education and Development Journal*, 5(17), 137-157. (In Persian).
- Rounaghi, M. H., (2021), presentation of organizational delearning evaluation model, *human resource management researches*, 11(1), 85-104. URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-45335-fa.html> (In Persian).
- Rupeika-Apoga, R., & Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic, *Journal of theoretical and applied, electronic commerce research*, 17, 669- 685. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>.
- Tahmasebi, H., & Heydari, M. T., & Vaezi, M., & Rasoulzade, Z. (2022). Explain The role of NGOs in increasing social resilience against the Corona pandemic (Case study: Tabriz city). *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 9(4), 1079-1102. doi: 10.22059/jurbangeo.2021.322716.1510. (In Persian).
- Tallon, P. P., & Queiroz, M., & Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational Resilience: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218- 237. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004>
- Vu, M.C., & Nguyen, L.A. (2022). Mindful unlearning in unprecedented times: Implications for management and organizations. *Management Learning*, 53(5), 797-817, <https://doi.org/10.1177/13505076211060433>.
- Xie, X., & Wu, Y., & Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Business networks and organizational resilience capacity in the digital age during COVID-19: A perspective utilizing organizational information processing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121548, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>
- Zhang, H., & An, R., & Zhong, Q. (2019). Anti-corruption, government subsidies, and investment efficiency. *China Journal of Accounting Research*, 12, 113-133. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.12.001>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی