

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12(2), (Series 46): 31-46/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.70917.2601>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Analyzing the Phenomenon of White Fear in Sports Organizations and Providing a Solution with an Emphasis on the Media

Reza Shahrani Korani¹, Akbar Afarinesh khaki^{2*}, Meisam Allahmoradi³,
Hassan Qasem Alipour⁴

1. Ph.D. student of sports management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Department of Physical Education and Sport Sciences, Baneh Branch, Islamic Azad University, Baneh, Iran.

4. Assistant Professor of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Correspondence:

Akbar Afarinesh Khaki
E-mail:
afarineshkhaki1977@gmail.com

Received: 13/Apr/2025

Accepted: 31/Aug/2025

Published Online: 01/Sep/2025

How to cite

Shahrani Karani, R. , Afarinesh Khaki, A. , Allahmoradi, M. and Qasem Alipour, H. (2025). Analyzing the phenomenon of white fear in sports organizations and providing a solution with an emphasis on the media. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(2), 31-46.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the phenomenon of white fear in sports organizations and to provide a solution with an emphasis on the media. A qualitative research with a systematic exploratory approach was chosen. The statistical population included two parts of human resources (professors, managers) and information sources (books, articles, documents). Sampling was done in a sufficient number and with a judgment method based on reaching theoretical saturation (19 people). The research tools included systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the instrument was evaluated and confirmed based on the validity of the sample, the opinion of experts and the agreement between the correctors. In order to analyze the findings, a multi-stage conceptual coding method with a systemic analysis approach was used. Based on the extracted conceptual framework, 2 selective codes of white fear and coping strategies, three core codes and 11 main categories were obtained. The results of selective coding showed that the identified strategies, such as educational strategies, social networks and culture building, can prevent the emergence or eliminate the phenomenon of white fear in sports organizations. Based on the results, it can be said that the training process and especially the training in the field of information and communication technologies can lead to the development of employees' job involvement and provide the basis for reducing white fear. Organizational culture building with emphasis on digital culture building and development of organization activities in the context of new activities can provide another strategy to develop useful activities by employees.

KEYWORDS

White Fear, Organizational Numbness, Organizational Blackout, Virtual Space.



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکار با تأکید بر رسانه‌ها

رضا شهرانی کرانی^۱، اکبر آفرینش خاکی^{۲*}، میثم الله مرادی^۳، حسن قاسم‌علیپور^۴

چکیده

هدف از این پژوهش، واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکار با تأکید بر رسانه‌ها بود. تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انتخاب شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه‌ها، مدیران ارشد و معاونین ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور بود. نمونه آماری به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند (۱۹ نفر). ابزار پژوهش شامل مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل مضمون با روش پیشنهادی اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده، ۲ مضمون فراگیر ترس سفید و راهبردهای مقابله با آن، ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱ مضمون پایه به دست آمد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که راهبردهای شناسایی‌شده نظیر راهبردهای آموزشی، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ‌سازی، می‌توانند مانع از بروز و یا رفع پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی گردند. بر اساس نتایج می‌توان گفت فرایند آموزش و به‌ویژه آموزش در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند موجب توسعه درگیری شغلی کارکنان شود و زمینه کاهش ترس سفید را فراهم آورد. فرهنگ‌سازی سازمانی با تأکید بر فرهنگ‌سازی دیجیتال و توسعه فعالیت‌های سازمان در بستر فعالیت‌های نوین می‌تواند راهبردی دیگر به‌منظور توسعه فعالیت‌های مفید توسط کارکنان فراهم کند.

واژه‌های کلیدی

ترس سفید، بی‌حسی سازمانی، خاموشی سازمانی، فضای مجازی.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
 ۲ استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
 ۳ گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بانه، دانشگاه آزاد اسلامی، بانه، ایران.
 ۴ استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
 نویسنده مسئول: اکبر آفرینش خاکی
 رایانامه:

afarineshkhaki1977@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

استناد به این مقاله:

شهرانی کرانی، رضا، آفرینش خاکی، اکبر، الله مرادی، میثم و قاسم‌علیپور، حسن. (۱۴۰۴). واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکار با تأکید بر رسانه‌ها. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۲)، ۳۱-۴۶.



مقدمه

شکل می‌گیرد (آیینی و همکاران، ۲۰۲۳). ترس سفید نیز با خودسانسوری‌های متعدد، خستگی‌های عاطفی و ترس نهاده‌شده از عوامل شکل‌دهنده هویت سفید و ادراک سرکوبگر کارکنان از فضای سیاسی حاکم بر سازمان و تعارض غیر کارکردی از عوامل شکل‌دهنده تهدید خاموش هستند (گرواسی^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). در کرختی سازمانی، حس در بخش‌های خاصی از سازمان از بین می‌رود و یا مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در این شرایط ممکن است سایر حس‌های سازمانی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد (کالوانی^۸ و همکاران، ۲۰۲۰). وجود همکاران بی‌مسئله و بدون دغدغه، قرار گرفتن کارکنان در جبهه‌های سیاسی و نه تخصصی، استفاده افراطی از روش‌ها و تاکتیک‌های عملیاتی سیاسی، غرق شدن در فعالیت‌های روزانه و کم‌کاری از عوامل بسترساز کرختی سازمانی هستند (انور^۹ و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت آنچه موجب خاموشی در سازمان‌ها می‌شود تابع فرآیندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارند. ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی آن‌ها نسبت به خاموشی سازمانی، پیشینه فرهنگی مدیران، ساختارهای بلند سازمانی از عوامل شکل‌دهنده خاموشی سازمانی هستند؛ بنابراین سازمانی که در آن تمارض برای فرار از خدمت وجود دارد یا ارتباطات کاملاً گزینشی و منفعت طلبانه است می‌تواند سازمانی خاموش باشد (خمش‌آیا و همکاران، ۲۰۱۹).

به صورت تخصصی هم باید گفت توجه به حس‌گری به یک موضوع بسیار مهم در مطالعات سازمانی تبدیل شده و لازم است با کسب سواد حس، این بی‌نظمی‌های خاموش سازمان را سازماندهی کرده و میل به سازمان را در کارکنان ایجاد و یا تقویت کرد (امینی خیابانی، ۲۰۱۸)، چراکه اذعان شده است که افراد آنچه را که با آن مواجه شده‌اند، به یاد می‌آورند و همراه نوعی فرآیند حس‌سازی در ذهن آن‌ها اتفاق می‌افتد (خمش‌آیا و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس ضرورت دارد عوامل اثرگذار بر حس‌گری و در نقطه مقابل آن بی‌حسی سازمانی بررسی

ماهیت سازمان‌ها به منابع متعدد انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی وابسته است که در این میان اهمیت منابع انسانی بیش از سایر موارد است (ساندرس^۱ و همکاران، ۲۰۲۴)، لذا با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی سازمان‌ها و افزایش روزافزون این نقش، ساختارهای سازمانی همواره نیازمند پرداختن به فرآیندهایی از حس‌گری هستند تا در بلندمدت مسیر رشد و بقای سازمان را تضمین کنند (گستافسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). بی‌حسی به وسیله نگرش‌گزینشی شکل می‌گیرد، یعنی به برخی عناصر و پدیده‌ها توجه و به برخی دیگر بی‌توجهی می‌شود، بنابراین افراد و گروه‌ها تلاش می‌کنند تا از این طریق حوادث جدید، غیرمنتظره یا نامعلوم را قابل‌بیان و ملموس کنند. طبیعتاً حس می‌تواند به رفتار افراد جهت داده و به موقعیت‌ها، سازمان و محیط شکل دهد و باعث ظهور سازماندهی در سازمان شود (النکیب و نقدی^۳، ۲۰۲۴). به بیان دیگر، میل (برخاسته از حس) به کار و همکاران همان چیزی است که پیش برنده اهداف سازمان است و اگر نباشد ممکن است سازمان را به چالش بکشاند (آدونلین^۴ و همکاران، ۲۰۲۴) و در صورت بی‌حسی کارکنان به طور طبیعی در سازمان به سمت بی‌نظمی پیش می‌روند (آیینی^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). در این حیطه، رفتارهایی از قبیل بی‌میلی سازمان، ترس سفید، هویت سفید، کرختی سازمانی و خاموشی سازمانی مصادیق رفتارهای فردی و سازمانی ناشی از بی‌حسی سازمانی هستند (بیس^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). بی‌میلی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان نسبت به موفقیت سازمان نگرانی و دغدغه زیادی ندارند، تنها برای آنچه دریافت می‌کنند، کار می‌کنند، برانگیخته نمی‌شوند و توجهی به فرصت‌هایی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، نشان نمی‌دهند. در واقع، روح بی‌میلی در رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنان می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌میل، سازمان بی‌حس و بی‌حسی سامانی

1 Sanders

2 Gustafsson, Jaskelainen, Maula, & Uotila

3 AL-Nakeeb & Ghadi

4 Adunlin

5 Aeiny

6 Beyes

7 Gervasi

8 Kalwani

9 Anwar

نهادینه‌شده، خستگی عاطفی، کاهش خطرپذیری یا اتکا به رویه‌های محافظه‌کارانه، ماندن بیش‌ازحد در یک شغل، راضی‌کننده نبودن شغل و عدم وجود ابزارهای ترغیبی لازم، عدم پشتیبانی قلبی از ساختار سازمانی و غریبه بودن واژه ساختارشکنی قرار دارند (یاسینی و همکاران، ۲۰۱۹).

"ترس سفید" به عنوان یک اصطلاح در محیط‌های اجتماعی به معنی ترس یا اضطراب در مواجهه با وظایف یا مسئولیت‌هایی است که انتظار می‌رود افراد آن‌ها را انجام دهند. این ترس معمولاً به دلیل ناشناخته بودن یا نام آشنا بودن با موضوعات، احساس ناتوانی در انجام وظایف یا پیش‌فرض‌های ناصحیح درباره عواقب انجام آن وظیفه به وجود می‌آید (کانل^۲، ۲۰۲۰).

ترس سفید معمولاً به نوعی از ترس کمبود دانش یا مهارت برای انجام یک کار خاص اشاره دارد. این ترس ممکن است در مواقعی که فرد به تازگی با یک وظیفه، مسئولیت یا وضعیت جدید مواجه می‌شود، ایجاد شود. این وضعیت می‌تواند باعث احساس ناامنی، عدم اعتماد به نفس، و حتی اجتناب از مواجهه با آن وظیفه یا مسئولیت شود (لوپز^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). از دیدگاه روان‌شناسی، ترس سفید می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی مثل کمبود اطلاعات، فشارها و انتظارات اجتماعی یا فشارهای مرتبط با وظایف جدید، ترس از ناکامی یا شکست و انتقادهای ممکن در صورت ناموفقیت، کمبود مهارت‌ها و فشارهای شغلی عدم آمادگی مهارتی و عدم حمایت سازمانی ایجاد شود (آندرسون^۴، ۲۰۲۰).

ترس سفید در سازمان به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن کارکنان از بیان نظرات یا ایده‌های خود به دلیل ترس از سرزنش، تنبیه یا طرد شدن توسط مدیران یا همکاران خود می‌ترسند. این ترس می‌تواند به سکوت سازمانی، خلاقیت کم و در نهایت، به عملکرد ضعیف سازمان منجر شود (تورنر^۵ و همکاران، ۲۰۱۱). در سازمان‌هایی که فرهنگ اقتدارگرا حاکم است، مدیران قدرت و اختیار زیادی دارند و کارکنان از آنها می‌ترسند. این امر می‌تواند

شود. از نظر میلز^۱ (۲۰۰۳) توصیف حس‌گری در سازمان از این نظر حائز اهمیت است که انگیزه‌ها را حفظ می‌کند و افراد روایت‌های مثبت و بهتری را دریافت می‌کنند؛ علاوه بر این در حس‌گری سؤال این است که چه چیزی برای یک گروه مانند مدیران قابل‌قبول و برای دیگری مانند کارکنان غیرقابل‌قبول است؟

هنگامی که کارکنان یک سازمان بنا به دلایل گوناگون به چارچوب، قوانین و هنجارهای سازمان به‌طور ظاهری پایبند باشند؛ یعنی وظایف محوله را انجام دهند، اما به روح سازمان پایبند نباشند، حسی به سازمان نداشته باشند و ارتباطات ضعیفی برقرار کنند، از بیان نظرهای خود در سازمان خودداری کنند، علاقه به ارتباط‌گریزی از خود نشان دهند، به حالتی از بین میلی، کرختی و سستی رسیده باشند که دسترسی به اهداف برای آنان مهم نباشد، در واقع بی‌حسی سازمانی رخ می‌دهد، ممکن است حرکت به سمت منطقه سفید را برگزیده باشند (آئینی و همکاران، ۲۰۲۳). در مقوله‌ی پناه بردن کارکنان به منطقه سفید موارد عملیاتی عبارت‌اند از: ارتباطات کاملاً گزینشی و منفعت طلبانه، پناه بردن به منطقه امن و خالی از ریسک، نداشتن روحیه نوآور و ساختارشکنانه، دوری از خط قرمزهای تصویب‌شده، عدم وجود شیوه‌های تشویق و تنبیه منظم، ترس از ناچیز شماری، تغییر دادن جهت حمایت‌های مدیر به سمت خود توسط عده‌ای خاص، فرار از شنیدن و نادیده گرفتن سیستماتیک، قراردادن خود در امور تشریفاتی مانند لباس، القاب و سنت‌ها و ترس از محرومیت و کاستن (طاهری و رزنه، ۲۰۲۰).

بر اساس شواهد تحقیقی، خودسانسوری‌های متعدد، خستگی‌های عاطفی و ترس‌های نهادینه‌شده از عوامل شکل‌دهنده هویت سفید هستند. همچنین ادراک سرکوب‌گر کارکنان از فضای سیاسی حاکم بر سازمان و تعارض‌های غیر کارکردی از عوامل شکل‌دهنده تهدید خاموش هستند. علاوه بر این‌ها، هویت سفید و تهدید خاموش خود زمینه‌ساز شکل‌گیری ترس سفید هستند (خمش‌آیا و همکاران، ۲۰۱۹). در مقوله‌ی هویت سفید مواردی مثل خود سانسوری‌های متعدد، تمرکز بر هدف تنها به‌منظور فرار از تنبیه، نوعی ترس متعارف

² Connell

³ López

⁴ Andersson

⁵ Turner

وو^۷ و همکاران (۲۰۱۳) نیز در مقاله خود عنوان می‌کند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی صریحاً برای ایجاد و حفظ روابط اجتماعی هم به صورت مستقیم، برای مثال از طریق ابزارهای شبکه‌های اجتماعی و هم به صورت غیرمستقیم، برای مثال از طریق جوامع علاقمند یعنی جوامعی که ویژگی مشترکی دارند. همانند هم می‌باشند می‌تواند اثر مثبتی بر سرمایه اجتماعی ساختاری داشته باشد. در واقع استفاده اجتماعی از فناوری می‌تواند تعداد روابط ابزاری را در یک شبکه فردی به دلیل دسترسی آن‌ها به تعداد زیادی از افراد که متعلق به جوامع متفاوت می‌باشند را افزایش دهد (زیونوسکا^۸ و همکاران، ۲۰۱۹).

لیسک^۹ و همکاران در سال (۲۰۲۰) اظهار داشتند رسانه‌ها منبع مهم اطلاعات و همچنین یکی از عوامل اصلی فرایند جامعه‌پذیری نقش مؤثری در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در جامعه دارند و به اشکال متفاوت موجب افزایش یا کاهش شکل‌گیری سرمایه اجتماعی می‌گردند. رسانه اجتماعی برای کنشگر در جهت انتخاب عقلانی مؤثر دانسته و معتقد است انتخاب عقلانی و عقلانیت‌گزینی در فضای عمومی کنشگران دارای اهمیت فراوان است و سبب تقویت اعتماد بین شخصی و افزایش مشارکت عمومی می‌شود. ولی برخی از محققان معتقد هستند که رسانه اجتماعی با اختصاص دادن اوقات فراغت افراد به خود، مشارکت اجتماعی و ارتباطات اجتماعی را کاهش می‌دهد و از آنجاکه بین مشارکت مدنی، اعتماد اجتماعی و سرمایه اجتماعی ارتباط قائل است، استدلال می‌کند با کاهش مشارکت اجتماعی، میزان سرمایه اجتماعی افراد در جامعه کاهش می‌یابد. رسانه اجتماعی نقشی مهم را در اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات ایفا می‌کند که این نقش‌ها بیش از گردآوری اطلاعات است و از سویی دیگر در این مطالعه تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر شکل‌گیری فضای اعتماد در درون سازمان مورد بررسی قرار گرفت که مشخص شد که شبکه‌های اجتماعی از طریق ارتقای دوستی‌های دوطرفه می‌توانند فضای اعتماد را در درون سازمان گسترش دهند. مهم‌ترین کارکرد رسانه اجتماعی توانایی آن‌ها در

منجر به ایجاد فضایی شود که در آن کارکنان از بیان نظرات مخالف یا ارائه ایده‌های جدید خودداری می‌کنند (وار^۱، ۲۰۱۰). زمانی که کارکنان احساس امنیت شغلی نمی‌کنند، ممکن است بیشتر نگران بیان نظرات یا ایده‌های خود باشند، زیرا می‌ترسند که این امر منجر به از دست دادن شغلشان شود و همچنین زمانی که کارکنان به خاطر ارائه ایده‌های جدید یا بیان نظرات مخالف تشویق و قدردانی نمی‌شوند، ممکن است انگیزه خود را برای انجام این کار از دست بدهند (بارتلو^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). ترس سفید در سازمان می‌تواند باعث پیامدهایی همچون سکوت سازمانی، خلاقیت کم و عملکرد ضعیف شود (کانل، ۲۰۲۰).

با این حال توجه به قابلیت‌ها و عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی بسیار حائز اهمیت است (شاینو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳) و به نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها نگاه می‌شود (ریوالدو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳)، به همین جهت تلاش در جهت کاهش بی‌حسی سازمانی و ترس سفید بسیار حائز اهمیت و شایان توجه است. در این راستا بهره‌گیری از الگوهای ارتباطی و تلاش در جهت توسعه انسجام و اشتراک دانش و اطلاعات از طریق رسانه‌ها و به‌ویژه شبکه‌های اجتماعی حائز اهمیت است. در این جهت اشتراک‌گذاری اطلاعات غنی توسط رسانه‌های اجتماعی در درون سازمان باعث ارتقای سطح اقدامات مرتبط با تسهیم دانش در درون سازمان‌ها شده است و از سویی دیگر این رسانه‌ها تأثیرات شگرفی بر اجتماعی سازی و تفریح کارکنان سازمان نیز دارند (منگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع افرادی که بهره زیادی از رسانه اجتماعی می‌برند، اطلاعات و دانشی را به دست می‌آورند که می‌توانند آن را جهت حل مسائلی بکار گیرند که همکاران و سایرین با آن‌ها مواجه و روبرو می‌شوند و از این طریق عملکرد شغلی آن‌ها و عملکرد سازمان ارتقا پیدا می‌کند (چن^۶، ۲۰۱۶).

1 Ware

2 Bartlow

3 Shynu

4 Rivaldo

5 Meng

6 Chan

7 Wu

8 Zivnuska

9 Lisk

روش تحقیق از نوع تحلیل مضمون با روش پیشنهادی اتریید-استرلینگ^۲ (۲۰۰۱) بود. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه‌ها، مدیران ارشد و معاونین ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور بود. نمونه آماری به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. استخراج مؤلفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها بر اساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخ گوئی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله تحلیل مضمون نیز شروع شد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار نکته تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید (اورکوهارت^۳، ۲۰۱۳). پس از انجام ۱۹ مصاحبه در طی دوره شش ماه (زمان مصاحبه‌ها ۳۰ الی ۶۰ دقیقه)، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد.

برقراری ارتباطات دوطرفه (متقابل) است، در نتیجه، پایگاه‌های رسانه اجتماعی تبدیل به ابزاری سودمند گردیده‌اند که برای ایجاد مشارکت، اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارتباط آنلاین به کار گرفته می‌شوند. شبکه‌های اجتماعی به‌راحتی افراد را گرد هم می‌آورند و از این طریق باعث افزایش مشارکت افراد در امور سازمانی می‌شوند و سرمایه اجتماعی سازمان را گسترش می‌دهند. در عین حال رسانه‌ها می‌توانند فضایی مثبت و حمایتی را برای افرادی که با ترس سفید مواجه هستند، فراهم کنند. این اقدام می‌تواند باعث افزایش اعتماد به نفس و خودکارآمدی افراد شود (مارتین^۱ و همکاران، ۲۰۲۳) و در کل در کل، رسانه‌ها می‌توانند با ایجاد اطلاعات و آگاهی، ارائه تجربیات موفق، و ایجاد فضایی مثبت و حمایتی، به مدیریت و کاهش ترس سفید در افراد کمک مؤثری کنند.

در عین ورزش و سازمان‌های ورزشی از جمله مهمترین سازمان‌ها برای توسعه اجتماعی و گسترش فرهنگ مرتبط با سلامت و نشاط اجتماعی هستند، پیداست که سازمان‌های ورزشی اگر نتوانند در زمینه ارتقاء ورزش و سلامت موفق باشند سبب خسارت‌های جدی به حوزه سلامت و پویایی جامعه می‌شوند. همچنین باید گفت در کشور ما که ورزش به‌صورت متمرکز و زیر نظر وزارت ورزش ساماندهی می‌شود، خروجی و عملکرد این نهاد تنها معطوف و متوجه خود سازمان نیست بلکه بر سلامت و پویایی جامعه تأثیرگذار خواهد داد. از آنجاکه به نظر می‌رسد بحث کیفیت عملکرد این سازمان بسیار حائز اهمیت و شایان توجه باشد، ارائه خط و مشی و الگوسازی در این زمینه می‌تواند بسیار حائز اهمیت و شایان توجه باشد و لذا با توجه به خلأ تحقیقاتی در زمینه راهبردهای رسانه‌ای کاهش ترس سفید سازمانی در نیروی انسانی، هدف از این پژوهش واکاوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکار با تأکید بر رسانه‌ها می‌باشد.

روش‌شناسی

^۲. Attride-Stirling

^۳. Urquhart

^۱ Martín

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

نمونه	گروه مطالعه
۸ نفر	اساتید متخصص در حوزه رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی (انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه)
۳ نفر	اساتید متخصص در زمینه رسانه ورزشی (انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه)
۱۹ نفر	مدیران ارشد ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور (سابقه بیش از ۵ سال)
۴ نفر	معاونین منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور (سابقه بیش از ۵ سال)

ابزار پژوهش شامل مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزار پژوهش به صورت زیر می‌باشد.

جدول ۲. مشخصات ابزار پژوهش

روش	مصاحبه
ابزار	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع انسانی
روایی	- انتخاب افراد برحسب شایستگی علمی و فنی - روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان
	میزان توافق بین کدگذاران و مصححان: ۰/۸۱

مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند (اترید-استرلینگ، ۲۰۰۱).

یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است

جدول ۳. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سطح تحصیلات	سن	جنسیت	مصاحبه‌شونده	گروه	سطح تحصیلات	سن	جنسیت	مصاحبه‌شونده
۱	استاد	۴۰	زن	P11	استاد	دکتری	۳۸	مرد	P1
۲	استاد	۳۴	مرد	P12	استاد	دکتری	۵۱	مرد	P2
۳	معاون	۴۶	مرد	P13	مدیر	دکتری	۵۰	مرد	P3
۴	استاد	۴۰	مرد	P14	استاد	دکتری	۴۲	مرد	P4
۵	استاد	۳۸	مرد	P15	معاون	کارشناسی ارشد	۴۳	مرد	P5
۶	استاد	۶۰	مرد	P16	استاد	دکتری	۵۵	مرد	P6
۷	معاون	۴۳	مرد	P17	مدیر	دکتری	۴۶	مرد	P7
۸	استاد	۴۴	زن	P18	مدیر	دکتری	۵۱	مرد	P8
۹	معاون	۴۹	مرد	P19	استاد	دکتری	۳۸	زن	P9
					مدیر	دکتری	۵۵	مرد	P10

استخراج شده شامل ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۸ مضمون پایه بود. نتایج تحلیل مضمون در جدول ۴ گزارش شده است.

مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. سه مرحله تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازنده و مضامین فراگیر) انجام شد تا

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب تحلیل مضمون مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی

جدول ۴. تحلیل مضمون سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

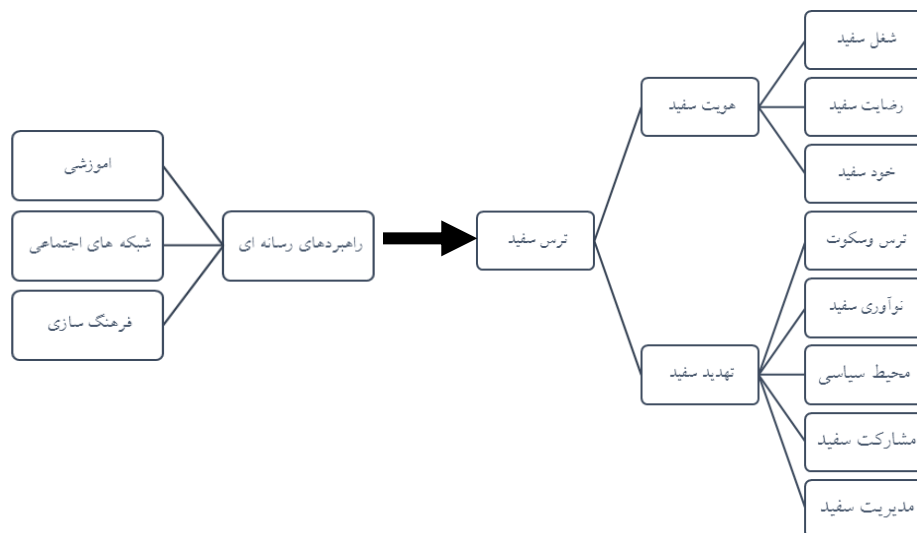
ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان
۱.			ماندن بیش‌ازحد در یک شغل (سمت) سازمانی و یا ورزشی	م ۱. ۵. م ۷. م ۱۴ م ۱۷
۲.			ماندن بیش‌ازحد در زیرمجموعه یک مدیر	م ۱۰. م ۸. م ۴
۳.		شغل سفید	انجام وظایف شغلی به دلیل ترس از تنبیه	م ۱۱. م ۱۳. م ۱۶
۴.			انگیزه‌بخش نبودن وظایف شغلی	م ۸. م ۱۱. م ۴ م ۱۴. م ۱۹
۵.			عدم تناسب شغل با ویژگی‌های فردی و شخصیتی	م ۱۱. م ۷. م ۳. م ۱ م ۱۸
۶.			خودسانسوری‌های متعدد	م ۸. م ۶. م ۵. م ۱ م ۱۴
۷.	هویت سفید		فرار از خود واقعی برای ثبات در سیستم	م ۹. م ۷. م ۴. م ۱ م ۱۶
۸.		خود سفید	تظاهر و دروغ‌گویی در سازمان برای ماندن در سیستم	م ۱۵. م ۹. م ۵. م ۳ م ۱۷
۹.			ترس نهادینه‌شده در فرد در سازمان	م ۱۱. م ۷. م ۴. م ۲ م ۱۵
۱۰.			خستگی عاطفی	م ۱۵. م ۱۲. م ۱۰. م ۱ م ۱۸
۱۱.		رضایت سفید	عدم رضایت کارکنان و ذینفعان (ورزشکاران، مربیان، عموم مردم و ...) از سازمان (به‌صورت فیزیکی: ساختمان، تجهیزات، زیبایی، نور و ...)	م ۸. م ۶. م ۳. م ۱ م ۱۸. م ۱۰
۱۲.			عدم رضایت از مدیر سازمان از سوی ذینفعان داخلی و خارجی ^۱ سازمان ورزشی	م ۱۶. م ۸. م ۵. م ۲
۱۳.			عدم رضایت از ساختار سازمان از سوی کارکنان	م ۱۰. م ۶. م ۳. م ۲
۱۴.			اعمال فضای ترس و سکوت در سازمان ورزشی از سوی مدیر	م ۱۱. م ۹. م ۸. م ۶
۱۵.		ترس و سکوت	اعمال فضای ترس و سکوت در سازمان ورزشی از سوی ساختار سازمانی و قوانین	م ۱۰. م ۹. م ۶. م ۶ م ۱۹. م ۱۸. م ۱۷
۱۶.			عدم مشارکت ورزشکاران در ادارات ورزش و جوانان به دلیل ترس از عواقب آن	م ۱۰. م ۷. م ۵. م ۲ م ۱۸. م ۱۵
۱۷.			سرکوب نوآوری‌ها	م ۱۴. م ۷. م ۵. م ۳ م ۱۶
۱۸.	تهدید سفید	نوآوری سفید	عدم ایجاد انگیزه در ذینفعان داخلی و خارجی برای بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های ورزشی	م ۹. م ۷. م ۵. م ۳ م ۱۷. م ۱۴
۱۹.			حاشیه‌نشین سازی ایده‌های خلاقانه از سوی کارکنان و ورزشکاران	م ۹. م ۸. م ۷. م ۶ م ۱۹. م ۱۸
۲۰.		محیط سیاسی	وجود تنش‌های سیاسی در سازمان ورزشی	م ۱۶. م ۱۲. م ۱۰. م ۱ م ۱۹
۲۱.			مداخله دولت و احزاب سیاسی در سازمان‌های ورزشی	م ۸. م ۵. م ۳. م ۱ م ۹

^۱ منظور از ذینفعان داخلی، کارکنان و مدیران زیرمجموعه می‌باشد و منظور از ذینفعان خارجی، مربیان، ورزشکاران، شرکت‌های تجاری، حامیان مالی، عموم مردم، سازمان‌های غیرورزشی مرتبط با ادارات ورزش و جوانان و عموم مردم می‌باشد.

۰۹ م ۰۸ م ۰۷ م ۰۴ م ۱۵ م ۰۱۴ م	میزان مشارکت کم کارکنان در مشکلات سازمانی	مشارکت سفید	۲۲
۰۱۴ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۶ م ۱۹ م ۰۱۶ م	میزان مشارکت کم کارکنان در ایده و تصمیم‌گیری‌های سازمان		۲۳
۰۱۰ م ۰۷ م ۰۵ م ۰۲ م ۱۴ م	میزان مشارکت کم ورزشکاران و نخبگان ورزشی در فرایندهای سازمانی		۲۴
۱۵ م ۰۱۳ م ۰۱۲ م	سبک رهبری سوداگر و دیکتاتوری		۲۵
۰۷ م ۰۶ م ۰۵ م ۰۳ م ۱۸ م	وجود تعارض‌های غیر کارکردی در سازمان		۲۶
۸ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	بدرفتاری بدون دلیل از سوی مدیر سازمان با ذینفعان داخلی و خارجی)		۲۷
۸ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۱ م ۱۰ م	برچسب زدن به کارکنان		۲۸
۰۱۰ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۵ م ۱۵ م	عدم انعطاف در مدیریت	مدیریت سفید	۲۹
۹ م ۰۸ م ۰۴ م ۰۲ م	مدیریت سنتی بر سازمان		۳۰
۸ م ۰۵ م ۰۳ م ۰۱ م ۱۵ م ۰۱۱ م	عدم بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوظهور در مدیریت سازمان ورزشی		۳۱
۰۹ م ۰۸ م ۰۵ م ۰۲ م ۱۵ م ۰۱۳ م	عدم بهره‌گیری از ورزشکاران و نخبگان ورزشی در مدیریت سازمان		۳۲
۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۶ م ۱۵ م	آموزش پرهیز از بروز پدیده ترس سفید به مدیران سازمان‌های ورزشی از طریق رسانه‌ها	آموزشی	۳۳
۰۱۰ م ۰۹ م ۰۵ م ۰۴ م ۱۵ م	آموزش قوانین و سیاست‌های سازمانی به ذینفعان داخلی و خارجی سازمان‌های ورزشی به‌منظور جلوگیری از بروز پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی		۳۴
۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۶ م ۱۷ م	ایجاد کانال‌های خبری و آموزشی در شبکه‌های اجتماعی به‌منظور آشنایی و آموزش راهبردهای پرهیز از بروز پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی	شبکه‌های	۳۵
۰۱۰ م ۰۹ م ۰۸ م ۰۷ م ۱۸ م ۰۱۵ م	ایجاد آزادی بیان در رسانه‌های مجازی برای ذینفعان داخلی و خارجی سازمان‌های ورزشی	اجتماعی	۳۶
۰۹ م ۰۷ م ۰۵ م ۰۴ م ۱۱ م	معرفی و تشویق ایده‌های نوآورانه کارکنان و ذینفعان خارجی سازمان‌های ورزشی در رسانه‌ها	فرهنگ‌سازی	۳۷
۰۹ م ۰۷ م ۰۵ م ۰۲ م ۱۳ م	ایجاد انگیزه برای ذینفعان داخلی و خارجی برای مشارکت بیشتر در بیان دیدگاه‌های خود در سازمان‌های ورزشی از طریق کانال‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی		۳۸

بر اساس جدول بالا، ۲ کد انتخابی ترس سفید و راهبردهای مقابله با آن، ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱ مضمون پایه به دست آمد.

با بررسی مبانی نظری و نظر اساتید و برخی از مصاحبه‌شوندگان، تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین انجام شد و نتایج در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

شکل‌دهنده هویت سفید هستند (خمش‌آیا و همکاران، ۲۰۱۹). در این سازمان‌های امروزی بروز یافته است. همچنین ادراک سرکوب‌گر کارکنان از فضای سیاسی حاکم بر سازمان و تعارض‌های غیر کارکردی که از عوامل شکل‌دهنده تهدید خاموش هستند هم می‌تواند در سازمان‌ها بروز یافته باشد. به‌طور کلی در مؤلفه‌ی ترس سفید دو مقوله هویت سفید و تهدید خاموش (خمش‌آیا و همکاران، ۲۰۱۹) مطرح است که هرکدام می‌تواند باعث بروز بی‌حسی سازمانی شود (آیینی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

در مقوله‌ی هویت سفید مواردی مثل خود سانسوری‌های متعدد، تمرکز بر هدف تنها به‌منظور فرار از تنبیه، نوعی ترس متعارف نهادینه‌شده، خستگی عاطفی، کاهش خطرپذیری یا اتکا به رویه‌های محافظه‌کارانه، ماندن بیش‌ازحد در یک شغل، راضی‌کننده نبودن شغل و عدم وجود ابزارهای ترغیبی لازم، عدم پشتیبانی قلبی از ساختار سازمانی و غریبه بودن واژه ساختارشکنی قرار دارند (یاسینی و همکاران، ۲۰۱۹) و لذا احتمالاً تمام یا بخش عمده‌ای از این موارد در سازمان‌های ورزشی ایران وجود داشته باشد؛ به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه، بیشتر فشار نقش است که باعث انجام وظیفه کارکنان است تا بروز خلاقیت و ابتکار. در واقع فشار نقش به‌عنوان احساس فشار ناشی از رفتارهای برون نقشی تعریف می‌شود که به‌عنوان موانعی برای انجام

نتایج تحلیل مضمون که منتج از مضامین مستخرج از متن مصاحبه‌های خبرگان بود، نشان داد که راهبردهای شناسایی‌شده نظیر راهبردهای آموزشی، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ‌سازی، می‌توانند مانع از بروز و یا رفع پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی گردند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، واكوی پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی و ارائه راهکار با تأکید بر رسانه‌ها بود. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده، ۲ مضمون فراگیر ترس سفید و راهبردهای مقابله با آن، سه مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱ مضمون پایه به دست آمد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که راهبردهای شناسایی‌شده نظیر راهبردهای آموزشی، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ‌سازی، می‌توانند مانع از بروز و یا رفع پدیده ترس سفید در سازمان‌های ورزشی گردند. در این راستا خمش‌آیا و همکاران (۲۰۲۰) و گرواسی و همکاران (۲۰۲۲) معتقداند که ترس سفید از جمله عواملی است که عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها را تهدید می‌کند. درعین حال کالوانی و همکاران (۲۰۲۰) دریافته‌اند که ترس سفید در پی عملکرد نامناسب مدیریت منابع انسانی پدید می‌آید و می‌تواند سازمان را باچالش عدم نوآوری و خلاقیت شغلی مواجه کند. درعین حال انور و همکاران (۲۰۲۲) به مقوله ترس سفید در سازمان توجه کرده‌اند و توجه بیش‌ازپیش به این پدیده را متذکر شده‌اند. بالین‌حال بر اساس شواهد تحقیقی می‌توان گفت خود سانسوری‌های متعدد، خستگی‌های عاطفی و ترس‌های نهادینه‌شده که از عوامل

استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر بهره‌وری کارکنان پرداختند. آن‌ها معتقدند موفقیت سازمان‌ها در گرو افزایش بهره‌وری کارکنان است. سی و خان^۸ (۲۰۲۳) به بررسی وجود رابطه مثبت میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی پرداختند. محقق معتقد است، کارکنان به شیوه‌های مختلف و برای اهداف متفاوت از جمله ساخت و حفظ روابط اجتماعی، به اشتراک‌گذاری تجارب شخصی، همکاری و غیره از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. با استفاده از این ابزارها، شبکه‌های اجتماعی میان کارکنان رشد کرده و شخصیت آن‌ها نیز که نشأت گرفته از سطح دانش، مهارت و تجربه آن‌ها می‌شود، شکل می‌گیرد. نتایج حاصل از این بررسی تأثیر مثبت استفاده از ابعاد مختلف رسانه‌های اجتماعی را بر عملکرد شغلی نشان داده است و تنها تأثیر منفی موجود استفاده از بعد سرگرمی رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد روزمره کارکنان می‌باشد. کی یونگ کاک و دو هونگ پارک^۹ (۲۰۱۵) معتقدند محیط رسانه‌های اجتماعی ویژگی‌های منحصر به فردی اعم از باز بودن، برقراری ارتباط دوطرفه و بازخورد آزاد را دار می‌باشد. این ویژگی‌ها باعث شده است تعداد زیادی از افراد به صورت رایگان و به آسانی افکار، عقاید، تجربه‌ها، اطلاعات و دانش خود را به اشتراک بگذارند. اشرف (۲۰۱۴) به بررسی رابطه استفاده کارکنان سازمان از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری و عملکرد شغلی آنان پرداخته است. نتایج نشان داد استفاده از شبکه‌های اجتماعی موجب افزایش مهارت، یادگیری، به دست آوردن و به اشتراک‌گذاری دانش، افزایش بهره‌وری سازمان و افزایش سطح انگیزه کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد شغلی خواهد شد. باین‌حال و به‌طور کلی با فراتر رفتن الگوهای ارتباطی از مرزهای ملی و انتشار پرشتاب اینترنت، ماهواره و فناوری‌های دیجیتال، ارتباط همزمان میان بخش‌های وسیع‌تری از جهان امکان‌پذیر شده است. در حال حاضر، شبکه‌های اجتماعی مجازی به یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتباطی در سطح جامعه و جهان تبدیل شده و از شهرت فراوانی برخوردار است (پیپک، ۲۰۰۹).

رسانه‌های اجتماعی دارای پتانسیل‌هایی هستند که به کارکنان اجازه می‌دهند تا با همکاری و برقراری ارتباط به خلق و اشتراک دانش پرداخته و بهره‌وری خود و سازمان را افزایش دهند. نتایج این بررسی تأثیر مثبت استفاده از رسانه‌های

نقش اصلی فرد درک می‌شود و مشخص شده است که این فشار به‌طور مثبت با استرس و به‌طور منفی با بهزیستی مرتبط است (بیسی و همکاران، ۲۰۲۲). در سوی مقابل دیده شده است که هر نوع کارآفرینی و خلاقیت‌گرایی سازمانی که شغل فرد را به مسئولیت سازمانی گره بزند، مسیری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند معنایابی کنند (گلاواس، ۲۰۱۴). بر این اساس احتمالاً در سازمان‌های ورزشی ایران فشار نقش بیش از خلاقیت در انجام مسئولیت سازمانی سهم دارد و همین موضوع معنایابی و حس کارکنان نسبت به سازمان را کاهش داده است. باین‌حال بر اساس نتایج پژوهش عوامل آموزشی می‌تواند زمینه کاهش ترس سفید را فراهم سازد. در این راستا می‌توان اظهار کرد که ترس سفید از عوامل کاهش عملکرد شناخته می‌شود و می‌توان استنباط کرد عوامل آموزشی و توسعه دانش کارمندان می‌تواند زمینه جایگاه‌یابی مؤثر در سازمان را به همراه داشته باشد و باعث کاهش ترس سفید شود. در این راستا گائو^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، گراسینگر^۲ و همکاران (۲۰۲۲) و واتکینز^۳ و همکاران (۲۰۲۲) پیشنهاد دادند که محتوای آموزشی می‌بایست طبقه‌بندی شده داشته باشد تا افراد در هر سطح دانشی امکان استفاده و بهره‌برداری داشته باشند. درعین‌حال کلیک^۴ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که پدیده ترس سفید ممکن از در نتیجه عقب افتادن کارمندان از دنیای فناوری اطلاعات صورت گیرد و موجبات سرخوردگی را برای فرد به همراه داشته باشد و با توسعه روزافزون این حوزه، نتیجه دور از ذهن نیست و لذا توسعه برنامه‌های آموزشی در این حوزه نیز می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. باین‌حال میوویسی^۵ و همکاران (۲۰۲۳) برنامه آموزش کارمندان را برنامه‌ای مستمر عنوان کردند که می‌بایست بر اساس نیازهای فردی، شغلی و همچنین نیازهای روز و حتی آینده طراحی و اجرا شود تا مثمر ثمر واقع گردد.

بر اساس نتایج پژوهش بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند زمینه کاهش ترس سفید را فراهم سازد. در این راستا المناوی^۶ و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار کارکنان، عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشد. کوماری^۷ و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق خود تأثیر

1 Guo
2 Grassinger
3 Watkins
4 Kiliç
5 Mvuyisi
6 El-Menawy
7 Kumari

۲۰۲۰) و انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان‌پذیر است. به‌نوعی فرهنگ‌سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است (لم^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). فرهنگ‌سازمانی کارکردهای مهمی دارد از جمله اینکه موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌سازد. یک تعهد و هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (الشماری^۸، ۲۰۲۰). به عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند و بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می‌باشد (سابوهاری^۹، ۲۰۲۰). فرهنگ بر بهره‌وری (لویس^{۱۰} و دیگران، ۲۰۲۰)، اثربخشی (نابیل^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲)، تعهد سازمانی (جوفریزن^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۱)، خلاقیت (عظیم^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۱)، مدیریت دانش (لم و همکاران، ۲۰۲۱)، خلق دانش (الشاموری و همکاران، ۲۰۲۰)، رضایت شغلی (پایس و همکاران، ۲۰۲۰) و مانند آن‌ها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند زمینه کاهش ترس سفید را به همراه داشته باشد.

باین‌حال ترس سفید از جمله پدیده‌های موجود در فضای سازمانی است و تلاش در جهت توسعه شبکه‌های ارتباطی در محیط کاری، دسترسی به منابع گوناگون از جمله دانش کاری، مشاوره شغلی، اطلاعات راهبردی و حمایت اجتماعی می‌تواند زمینه کاهش آن را امکان‌پذیر کند. بسیاری از تحلیلگران بر توجه به توسعه شبکه اجتماعی و مزیت اجازه به کارکنان برای گفتگو و مشورت از طریق رسانه‌های اجتماعی تأکید دارند (ریدیپورنومو^{۱۴}، ۲۰۲۲). درعین‌حال فرایند آموزش و به‌ویژه آموزش در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند موجب توسعه درگیری شغلی کارکنان شود و زمینه کاهش ترس سفید را فراهم آورد. فرهنگ‌سازی سازمانی با تأکید بر فرهنگ‌سازی دیجیتال و توسعه فعالیت‌های سازمان در بستر فعالیت‌های نوین می‌تواند راهبردی دیگر به‌منظور توسعه فعالیت‌های مفید توسط کارکنان فراهم کند. به‌طورکلی بر

اجتماعی بر دستیابی به اطلاعات مربوط به وظایف شغلی، در ارتباط بودن با همکاران و دوستان، اشتراک دانش با همکاران را نشان می‌دهد. همچنین محققان در این بررسی دریافتند اگر استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار به‌درستی از طرف مدیران منابع انسانی مدیریت نشود، تأثیرات منفی آن بیشتر از تأثیرات مثبت آن خواهد بود. باین‌حال سازمان‌ها سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات را به‌عنوان روشی برای پیشی گرفتن در رقابت از طریق بهبود بهره‌وری، سودآوری و کیفیت عملیات می‌بینند (پریادارشینی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعاتی که شبکه‌های اجتماعی را به عملکرد شغلی مرتبط می‌کنند، بیان می‌کنند که شبکه‌های اجتماعی دسترسی کاربران به اطلاعاتی همچون مشورت، کمک به حل مشکلات و دیگر مزایای ساختاری را فراهم می‌کند و به کاربران کمک می‌کند تا به دانش ضروری و لازم برای موفقیت در کار دست یابند (مارچیوری^۲، ۲۰۲۲).

بر اساس نتایج پژوهش فرهنگ‌سازی می‌تواند زمینه کاهش ترس سفید را فراهم سازد. در این راستا معرفی و تشویق ایده‌های نوآورانه کارکنان و ذینفعان خارجی سازمان‌های ورزشی در رسانه‌ها و ایجاد انگیزه برای ذینفعان داخلی و خارجی برای مشارکت بیشتر در بیان دیدگاه‌های خود در سازمان‌های ورزشی از طریق کانال‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند زمینه کاهش ترس سفید را در پی داشته باشد. باین‌حال فرهنگ برای سازمان مانند شخصیت برای انسان است؛ فرهنگ پدیده پنهانی است که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت داده و افراد را به عمل وامی‌دارد (باگگا^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). فرهنگ یک عامل اصلی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هاریس^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). فرهنگ‌سازمانی را می‌توان به‌عنوان الگویی از ارزش‌ها و عقاید مشترک دانست که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از عملکردهای سازمانی درک و فهمی به دست آورند و هنجارهایی را برای رفتارهای کارکنان در سازمان فراهم می‌کند (سوماردجو^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). به همین دلیل است که فرهنگ را به‌عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (پایس^۶ و همکاران،

7 Lam
8 Alshammari
9 Sabuhari
10 Lubis
11 Nabella
12 Jufrizen
13 Azeem
14 Ridipurmomomo

1 Priyadarshini
2 Marchiori
3 Bagga
4 Haris
5 Sumardjo
6 Paais

مدیران و مسئولین، اقدامات آنها در فضای مجازی موردسجش و ارزیابی قرار گیرد تا انگیزه‌ای برای افزایش دانش و حضور در این فضا شود.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود برنامه‌های رسانه‌های به‌ویژه تعاملات در فضای مجازی و تسهیل انتقال و اشتراک دانش در سازمان‌های ورزشی گسترش یابد و بستر مناسب و کارآمد فراهم گردد. همچنین سواد رسانه‌ای کارکنان سازمان‌های ورزشی با استفاده از برنامه‌های آموزشی ارتقاء یابد. به‌منظور توسعه تعاملات کارکنان با فضای مجازی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت در بستر فضای مجازی صورت گیرد. همچنین در زمینه ارزیابی سالانه کارکنان و

Reference

1. Adunlin, G., Broeseker, A. E., Thigpen, J. L., Sheaffer, E. A., & Calhoun, M. (2024). Pharmacy Student Perspectives on Human Resource Management: An Examination of Knowledge and Attitudes. *Pharmacy, 12*(1), 27.
2. Aeiny, M. A., Mousavi, S. N., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. (2022). Complications of organizational Insentience of human capital. *Journal of Strategic Management Studies, 13*(52), 95-123.
3. Aeiny, M. A., Mousavi, S. N., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. H. (2023). Designing and Validating the Organizational Insensitivity Model in Human Resources (Case Study; National Gas Company Branch in Kermanshah Province). *Organizational Culture Management, 21*(1), 21-39.
4. AL-NAKEEB, A. A., & Ghadi, M. Y. (2024). Human Resource Management Practices for Effective Organizational Change: A Review of Research in Western and Non-Western Countries. *Foundations of Management, 16*(1), 7-24.
5. Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29*(4), 714.
6. Amini Khabani, Gh. (2018). Explaining the role of strategic capabilities of environmental awareness and entrepreneurship-oriented on organizational performance. *Police Organizational Development Quarterly, 15*(1), 11-38. (Persian)
7. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5*.
8. Ashraf N., Javed T. (2014) "Impact of social networking on employee performance", *Journal of Business Management and Strategy, 5*(2), 139-150.
9. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society, 66*, 101635.
10. 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.
11. Beyes, T., Cnossen, B., Ashcraft, K., & Bencherki, N. (2022). Who's afraid of the senses? Organization, management and the return of the sensorium. *Management Learning, 53*(4), 625-639.
12. Braun, V., Clarke, V., & Terry, G. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.
13. Chan, M. (2016). Mobile phones and the good life: Examining the relationships among mobile use, social capital and subjective well-being. *New Media & Society, 17*(1), 96-113.
14. El-Menawy, S. M. A., & Saleh, P. S. (2023). How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job? *Future Business Journal, 9*(1), 65.
15. Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., & Maley, J. (2022). Reciprocity in organizational behavior studies: A systematic

- literature review of contents, types, and directions. *European Management Journal*, 40(3), 441-457.
16. Grassinger, R., Bernhard, G., Müller, W., Schnebel, S., Stratmann, J., Weitzel, H., & Visotschnig, M. S. (2022). Fostering Digital Media-Related Competences of Student Teachers. *SN Computer Science*, 3(4), 258.
17. Guo, H., & Gao, W. (2022). Metaverse-powered experiential situational English-teaching design: an emotion-based analysis method. *Frontiers in Psychology*, 13.
18. Gustafsson, Robin; Jaskelainen, Mikko; Maula, Markku; & Uotila, Juha. (2016). Emergence of Industries: A Review and Future Directions: Emergence of Industries. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 28-50.
19. Haris, N., Jamaluddin, J., & Usman, E. (2023). The effect of organizational culture, competence and motivation on the SMEs performance in the Covid-19 post pandemic and digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40.
20. Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86-98.
21. Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in Organizational Behavior: A Systematic Review and Research Directions. *Journal of Business & Management*, 26(1).
22. Khamsh Aya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2018). A metaphorical reading of the phenomenon of organizational numbness: formulation and validation of a conceptual model. *Public Administration Perspectives*, 38(10), 188-215. (Persian)
23. Khmesh Aya, A., Rezaei, Sh., & Mokhtari, M. (2019). Analyzing the strategies of organizational anesthesia: an analysis of previous findings, *National Conference on Improvement and Reconstruction of Organization and Business*, Tehran. (Persian)
24. KILIÇ, C. (2023). Organizational Stress and Performance from the Perspective of Technological Developments. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 2323-2343.
25. Kumari, S., Jindal, P., & Mittal, A. (2023). Employee Productivity: Exploring the Multidimensional Nature with Acculturation, Open Innovation, Social Media Networking and Employee Vitality in the Indian Banking Sector: An Analytical Approach. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 8(7), 59.
26. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
27. Lisk, T. C. (2020). Social Media, Personality, and Leadership as Predictors of Job Performance (Doctoral dissertation, *The Claremont Graduate University*).
28. Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational culture. In 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019) (pp. 88-91). Atlantis Press.
29. Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Popadiuk, S., & Mainardes, E. W. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121526.
30. Meng, J., Williams, D., & Shen, C. (2015). Channels matter: multimodal connectedness, types of co-players and social capital for Multiplayer Online Battle Arena gamers. *Computers in Human Behavior*, 52, 190-199.
31. Mvuyisi, M., & Mbukanma, I. (2023). Assessing the impact of on-the-job training on employee performance: A case of integrated tertiary software users in a rural university. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(1), 90-98.
32. Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130.

33. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
34. Pempek, T. A.; Yevdokiya, A. Y.; Sandra, L. & Calvert, S. L. (2009). College Students' Social Networking Experiences on Facebook. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(3), pp. 227-238.
35. Priyadarshini Joshi, P., Nagesh, P., & Bharath, S. (2022). Design Parameters of Cross-Cultural Training (CCT) Programs in Information Technology (IT) Organizations. *Indian Journal of Science and Technology*, 15(11), 468-473.
36. Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.
37. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10 (8), 1775-1786.
38. Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenoghe, D., Rafferty, A. E., & Schwarz, G. (2024). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, 171, 114365.
39. Shynu, T., Rajest, S. S., & Regin, R. (2023). Effect of working environmental employee satisfaction on organizational performance. *Central Asian Journal of Mathematical Theory and Computer Sciences*, 4(1), 29-48.
40. Si, W., Khan, N. A., Ali, M., Amin, M. W., & Pan, Q. (2023). Excessive enterprise social media usage and employee creativity: *An application of the transactional theory of stress and coping*. *Acta Psychologica*, 232, 103811.
41. Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.
42. Taheri Varzneh, M (2019). Organizational numbness and organizational silence. *Salehian Publishing House*, Tehran, Iran. (Persian)
43. Urquhart, C. (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide*. 10.4135/9781526402196.
44. Watkins, J., & Portsmore, M. (2022). Designing for framing in online teacher education: Supporting teachers' attending to student thinking in video discussions of classroom engineering. *Journal of Teacher Education*, 73(4), 352-365.
45. Wu, L. (2013). Social network effects on productivity and job security: evidence from the adoption of a social networking tool. *Information Systems Research*, 24(1).
46. Xiongfei Cao, Xitong Guo, Douglas Vogel, Xi Zhang, (2016) Exploring the influence of social media on employee work performance, *Internet Research*, .26(2), 529-545.
47. Yasini, A., Khamsh Aya, A., & Shiri, A. (2018). Understanding the phenomenon of organizational numbness and identifying the factors that shape it in a mixed method. *Public Administration (Tehran University)*, 38(11), 285-308. (Persian)
48. Zivnuska, S., Carlson, J. R., Carlson, D. S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2019). Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance. *The Journal of social psychology*, 159(6), 746-760.
49. Connell, R. (2020). The social organization of masculinity. In *Feminist theory reader* (pp. 192-200). Routledge.
50. López, F., Molnar, A., Johnson, R., Patterson, A., Ward, L., & Kumashiro, K. (2021). Understanding the attacks on critical race theory. *National Education Policy Center*.
51. Ware, V. (2010). The white fear factor. *Terror and the Postcolonial*, 99-112.
52. Turner, M. M. (2011). *Personality factors, multicultural exposure, and cultural self-efficacy in a model of White fear*. University of Notre Dame.
53. Bartlow, S. (2015). White Fear in Universities: The Story of an Assata Shakur Mural. *Feminist Studies*, 41(3), 689-697.
54. Andersson, P. (2020). Handling fear among staff: Violence and emotion in secure units for adolescents. *Nordic social work research*, 10(2), 158-172.
55. Aeiny, M. A., Mousavi, S. N., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. H. (2023). Designing and Validating the Organizational Insensitivity Model in Human Resources (Case Study; National Gas Company Branch in Kermanshah

Province). *Organizational Culture Management*, 21(1), 21-39.

56. Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122421.